

PK-YRITYSTEN KILPAILUKYVYN PARANTAMINEN YRITYKSEN KEHITTÄMISAVUSTUKSELLA

Satakunnan ELY- keskuksen rahoittamien yritysten kehittämisavustusten käyttö pk-yrityksen kilpailukyvyn kehittämisessä.

Liiketaloustiede: laskentatoimen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jori Sinisalmi
500708

Ohjaajat
Prof. Timo Hyvönen
KTT Esa Puolamäki

29.4.2014
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	10
1.3	Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta ja tutkimusmenetelmä	12
1.4	Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely	16
1.5	Tutkimuksen rakenne	17
2	EUROOPAN ALUEKEHITYSRAHASTO JA YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN	18
2.1	Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013	18
2.1.1	Tavoitteet	19
2.1.2	Painopisteet	19
2.2	Länsi-Suomen EAKR – toimenpideohjelma 2007 – 2013	21
2.2.1	Yritystoiminnan edistäminen	21
2.2.2	Yrityskoon määrittely	22
2.3	Tuen myöntämisen periaatteet	23
2.3.1	Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi	23
2.3.2	Valtioneuvoston asetus valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi	26
2.3.3	Satakunnan ELY-keskuksen rahoituslinjaus 2011	27
3	KILPAILUSTRATEGIAN KÄSITE	32
3.1	Kustannusjohtajuusstrategia	32
3.2	Erilaistamis- eli differointistrategia	33
3.3	Segmentointi- eli keskittymisstrategia	33
3.4	Punaisen ja sinisen meren strategia	34
4	KILPAILUKYVYN KÄSITE	35
5	TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS	37
5.1	Aineiston analysointi	37

5.2	Aineiston koodaus.....	39
	5.2.1 Avoin koodaus.....	39
	5.2.2 Selektiivinen koodaus.....	42
5.3	Kategoriakuvaukset.....	42
	5.3.1 Katgoria A, Järjestelmäkehittäjät.....	42
	5.3.2 Katgoria B, Osaamiseen panostajat.....	45
	5.3.3 Katgoria C, Uuteen tekniikkaan investoijat.....	47
	5.3.4 Katgoria D, Kapasiteetin kasvattajat	49
	5.3.5 Katgoria E, Vientiin panostajat.....	50
	5.3.6 Katgoria F, Tuotekehittäjät	53
	5.3.7 Katgoria G, Tuotannonkehittäjät	54
	5.3.8 Katgoria H, Uuden liiketoiminnan kehittäjät.....	56
5.4	Kategorioiden yhteenveto	58
6	PK-YRITYKSEN KILPAILUKYVYN KEHITTÄMINEN YRITYKSEN KEHITTÄMISAVUSTUKSELLE	61
6.1	Kilpailukyvyyn kehittämisen teoreettinen malli	61
	6.1.1 Tiedon ja osaamisen hallinta	62
	6.1.2 Tutkimus, tuotekehitys ja tuotannonkehitys.....	64
	6.1.3 Teknologian soveltaminen.....	68
	6.1.4 Vientitoiminta ja verkostoituminen.....	70
	6.1.5 Kasvu.....	72
7	POHDINTA.....	74
7.1	Teoreettisen mallin vertailu yritystoiminnan kehittämiseksi annettuun lakiin ja asetukseen	75
7.2	Teoreettinen malli ja yrityksen kilpailustrategiat	76
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	78
	7.3.1 Grounded theory menetelmänä	78
	7.3.2 Aineiston koodaus ja analysointi	78
7.4	Tulosten käytettävyys ja mahdolliset jatkotutkimukset.....	79
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	85

LIITTEET

Liite 1	Kategorialista A, Järjestelmäkehittäjät.....	85
Liite 2	Kategorialista B, Osaamiseen panostajat	87
Liite 3	Kategorialista C, Uuteen tekniikkaan investoijat	89
Liite 4	Kategorialista D, Kapasiteetin kasvattajat.....	91
Liite 5	Kategorialista E, Vientiin panostajat.....	93
Liite 6	Kategorialista F, Tuotekehittäjät	95
Liite 7	Kategorialista G, Tuotannonkehittäjät	97
Liite 8	Kategorialista H, Uuden liiketoiminnan kehittäjät.....	99
Liite 9	Loppuraportin kysymykset.....	101

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimuksen vaiheet.....	11
Kuvio 2	Olettamukset tieteenfilosofian luonteesta (Burrell & Morgan 1979, 3)....	12
Kuvio 3	Kartta ELY – keskusten toimialueista (www.ely-keskus.fi).....	25
Kuvio 4	Investointituen enimmäismäärät yrityskoon ja seutukunnan mukaan ohjelmakaudella 2007 – 2013	29
Kuvio 5	Kategoriat kappaleittain.....	59
Kuvio 6	Tutkimuksen teoreettinen malli	62

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Hankeissa sovellettavat tukitasot investointeihin (Satakunnan ELY – keskuksen rahoituslinjaus 2011, 3).....	28
Taulukko 2	Kaikkien hankkeiden kustannukset ja maksettu tuki	38
Taulukko 3	Yhteenveto loppuraporttien vastauksista	39
Taulukko 4	Järjestelmäkehittäjät – kategorian kustannusjakauma.....	43
Taulukko 5	Osaamiseen panostajat – kategorian kustannusjakauma.....	45
Taulukko 6	Uuteen tekniikkaan investoijat – kategorian kustannusjakauma.....	47
Taulukko 7	Kapasiteetin kasvattajat – kategorian kustannusjakauma	49
Taulukko 8	Vientiin panostajat – kategorian kustannusjakauma	51
Taulukko 9	Tuotekehittäjät – kategorian kustannusjakauma	53
Taulukko 10	Tuotannon kehittäjät – kategorian kustannusjakauma	55
Taulukko 11	Uuden liiketoiminnan kehittäjät – kategorian kustannusjakauma.....	57

JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Euroopan Unioni osallistuu suomalaisten alueiden kehittämiseen *Euroopan aluekehitysrahaston* varoin viiden ohjelman avulla. Rahastosta tuetaan hankkeita, jotka kehittävät yrityksiä, innovaatioiden syntymistä, verkottumista, osaamista ja alueiden saavutettavuutta. EAKR -ohjelmien rahoitusta käytetään yhdessä ESR -ohjelman rahoituksen kanssa kilpailukyvyyn ja työllisyyden edistämiseksi. (Rakennerahastot.fi)

Kuoppamäen (1997, 5) mukaan yritystuet ovat rahoituspolitiikan keinoista ehkä kiistellyimpiä. Niihin suhtaudutaan tunteellisesti sekä puolesta että vastaan. Yritystuki on kallis ja vaikeasti hallittava instrumentti, mutta kuitenkin keino muiden keinojen joukossa. Erityisen tärkeä kysymys on, mitä tuella todella saadaan aikaan.

Kansallisen rakennerahastostrategian (2006, 29) mukaan Suomen talouskehitykseen ja työllisyyteen vaikuttaa ratkaisevasti kansainvälinen kilpailukyky, joka on mahdollista säilyttää vain tuotantorakenteita uudistamalla ja tuottavuutta lisäämällä. Kilpailukyky perustuu sekä kansallisiin, että maakuntien erityisiin vahvuuksiin. Alue- ja rakennepolitiikan tärkeimpiä kilpailutekijöitä ovat osaaminen, alueiden erikoistuminen ja verkostoituminen, yrittäjyyden edellytykset, työmarkkinoiden toimivuus, liikenne- ja viestintäyhteydet, asuminen ja ympäristö. Nämä ovat vetovoimatekijöitä, jotka edistävät asukkaiden, työvoiman ja yritystoiminnan sijoittumista alueille. Lisäksi ne vahvistavat alueellista ja paikallista osaamista. Tuottavuuden lisääminen ja työllisyyden parantaminen ovat Suomen keskeisiä tavoitteita työelämässä. Työn tuottavuuden parantaminen kestäväällä tavalla edellyttää osaamisen, innovaatioiden ja työorganisaatioiden kehittämistä. Työllisyyden kohentumisen ja kilpailukyvyyn kannalta keskeistä on myös yrittäjyyden edistäminen, olemassa olevien yritysten uusiutuminen ja kasvupotentiaalin tukeminen sekä osaavan työvoiman turvaaminen.

Vuosina 2007 - 2013 toteutettujen EAKR -toimenpideohjelmien ja kansallisen rakennerahastostrategian arviointiraportissa vuodelta 2011 (2012, 3) mainitaan, että yritystoiminnan kehittämistä tuetaan rakennerahastotoiminnalla vuosittain noin 105 miljoonalla eurolla. Rahoitus koostuu EU:n rahoitusosuudesta ja kansallisista budjettivaroista. Raportin mukaan kansallisessa rakennerahastostrategiassa yritystoiminnan edistämistoimien tavoitteena ovat erityisesti yritysten tuottavuuden lisääminen ja yritysten kasvun ja kilpailukyvyyn parantaminen, pk-yritysten liiketoiminnan edistäminen hyödyntämällä innovaatioita, tutkimustuloksia ja osaamista sekä pk-yritysten kansainvälistymisen ja verkottumisen edistäminen. Yritysten tukemiseen liittyvät edistämistoimet pyritään strategian mukaisesti kohdentamaan erityisesti alkavien, kasvavien ja kilpailukykyisten yritysten kehittä-

tämiseen. Kehittämisen välineinä käytetään monipuolisesti yrityksen kehittämisavustusta, tutkimus- ja kehittämisrahoitusta sekä uusia rahoitusjärjestelyjä ja rahoitusinstrumentteja. Uuden yritystukilain mukaista kehittämisavustusta suunnataan erityisesti uusien tuotteiden ja palvelujen sekä tuotantomenetelmien kehittämiseen ja käyttöönottoon, innovaatioiden ja tutkimustulosten kaupallistamiseen, tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan edistämiseen, pk-yritysten verkostoitumiseen ja alueiden elinkeinorakenteen monipuolistamiseen.

Yritystuen käyttöä kilpailukyvyyn edistämiseksi on tutkittu vähän. Työ- ja elinkeinoministeriö on tehnyt omia selvitysraporttejaan, mutta varsinaisia tutkimuksia on olemassa niukasti. Vuosina 2007 - 2013 toteutettujen EAKR -toimenpideohjelmien ja kansallisen rakennerahastostrategian arviointiraportissa vuodelta 2011 (2012, 26 - 27) selvitettiin alueittain sitä, mihin tarkoitukseen yritystuki on käytetty tai käytetään. Raportissa jaettiin alueet Itä-, Pohjois-, Etelä- ja Länsi-Suomeen. Raportin mukaan rahoituksen yleisimmät käyttökohteet olivat investoinnit ja toiseksi yleisimmät olivat tutkimus- ja tuotekehitys sekä tuotantomenetelmien kehittäminen. Raportissa selvitettiin lisäksi yritystuen vaikutuksia yrityksissä. Selvitys tehtiin kysymällä yrityksiltä kehittämisavustuksen merkittävimpiä vaikutuksia. Olennaisesti suurimmat vaikutukset olivat kilpailukyvyyn ja tuottavuuden paraneminen. Merkittävimmät pysyvät vaikutukset kehittämisavustuksista syntyivät yrityksen kilpailukyvyyn parantuessa joko tuottavuuden tehostumisen, tuotantokapasiteetin kasvun tai laadun paranemisen kautta.

Haukka (2001) tutki pro gradussaan vaikuttavuutta selvittämällä EAKR- osarahoitteisten yritystukien alueellisia kokonaisvaikutuksia Keski-Suomen alueella. Tutkimuksessa käytettiin panos-tuotosanalyysin tuotantomallia, jonka avulla tutkittiin hankkeiden kokonaisvaikutuksia alueen tuotantoon ja työllisyyteen.

Ritsilä ja Tokila (2005, 2) puolestaan tutkivat yritystukilain (1068/2000) mukaisen tukijärjestelmän toimivuutta ja tuloksellisuutta Suomessa EU:n ohjelmakaudella 2000 - 2006. Arviointi osoitti, että yritystuilla on merkittäviä vaikutuksia yritystoimintaan. Ohjelmakaudella käytössä olleilla tuki-instrumenteilla oli erilainen, mutta toisiaan täydentävä ja tukeva rooli. Merkittävimpiä investointi-, kehittämis- ja toimintaympäristötukien vaikutuksia yrityksissä olivat teknologian ja osaamisen juurtuminen yrityksiin. Arvioinnin mukaan jatkossa investointien luomat kilpailukyvyyn kehittämisen mahdollisuudet tulisi pyrkiä hyödyntämään vielä entistä tehokkaammin kytkemällä kone- ja laiteinvestointeihin samanaikaisesti osaamisen kehittämistä.

Kansallisessa rakennerahastostrategiassa ja laissa valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi mainitaan molemmissa tavoitteena yritysten kilpailukyvyyn edistäminen. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan yrityksen kehittämisavustuksen käyttöä kilpailukyvyyn parantamiseksi pk-yrityksissä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään yritystu-

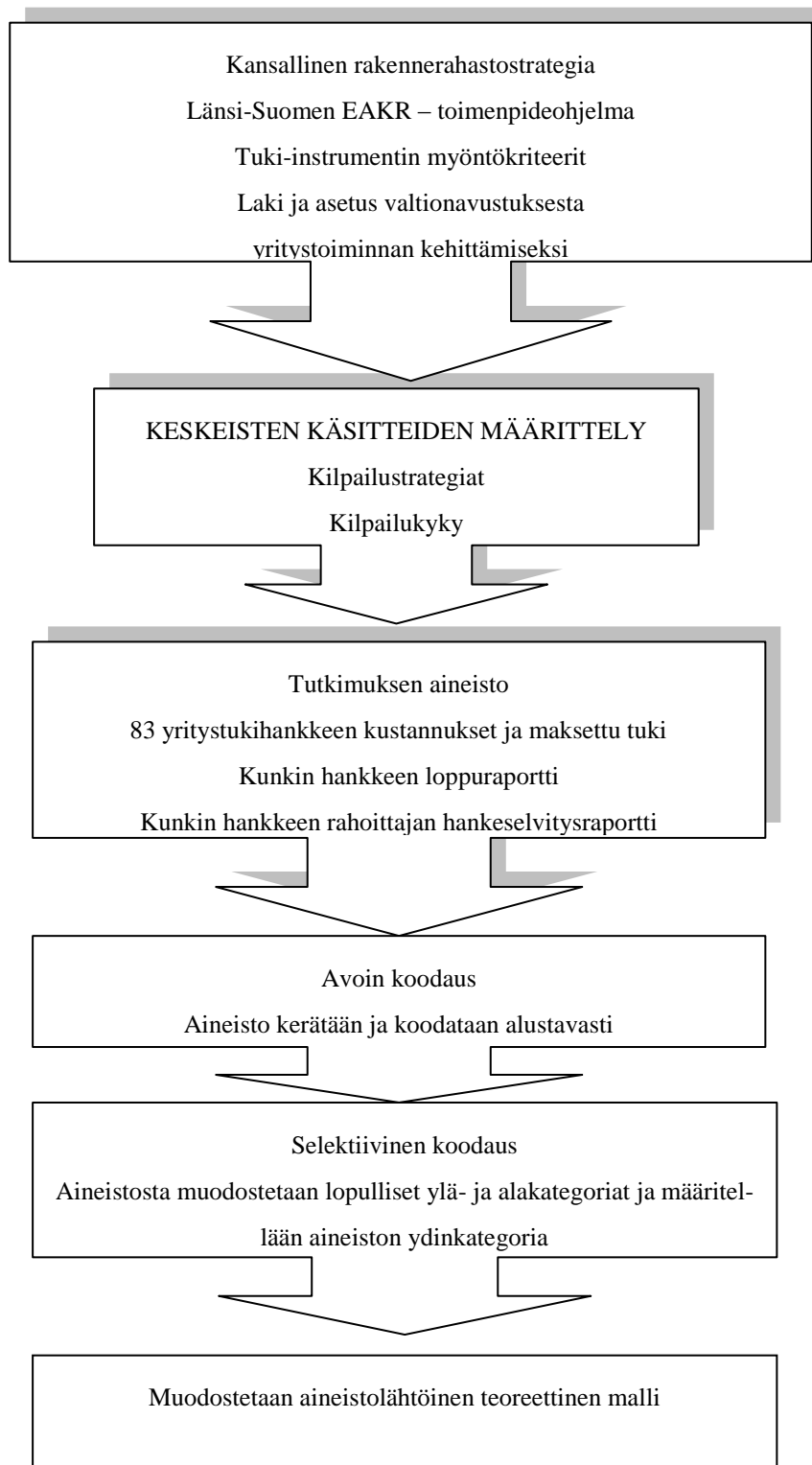
en käyttökohteita ja hankkeissa saavutettuja konkreettisia tuloksia. Tutkimuksen tuloksena pyritään rakentamaan teoreettinen malli kilpailukyvyn kehittämisalueista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän pro gradu – tutkielman tarkoituksena on tutkia Satakunnan ELY -keskuksen vuosina 2010 - 2012 maksamien yritystukien käyttöä yritysten kilpailukyvyn edistämässä. Ongelmaa lähestytään tutkimalla toimenpiteitä, joihin tuki on käytetty ja mitä kilpailukykytekijöitä yrityksen kehittämisavustuksella on kehitetty. Tutkimus toteutetaan grounded theory – menetelmällä, jossa luodaan teoreettinen malli tutkittavan aineiston pohjalta. Siksi tutkimuksella ei ole varsinaista viitekehystä. Viitekehysten sijaan kuvataan tutkimuksen tausta ja tutkimuksen vaiheet. Tutkimusaineiston taustalla tarkastellaan erilaisia kustannusstrategioita, kilpailukykytekijöitä sekä Euroopan aluekehitysrahastosta rahoitettavaa yritysten kehittämistä. Tutkimusongelma muotoillaan kysymysten muotoon seuraavasti:

- Mihin toimenpiteisiin yrityksen kehittämisavustus käytetään kilpailukyvyn edistämiseksi?
- Mitä kilpailutekijöitä yrityksen kehittämisavustuksella pyritään parantamaan?

Tutkimuskysymyksillä tutkitaan avustuksen käyttökohteita, jotta saataisiin selville, miten yritysten kilpailukykyä kehitetään ja mihin kilpailukykytekijöihin tuki kohdistuu. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi hankkeiden tavoitteita ja konkreettisia aikaansaannoksia. Tutkimuksen lähtökohtainen oletamus on, että yrityksen kehittämisavustus käytetään kilpailukyvyn edistämiseen yrityksissä ja että yritystuella voidaan kehittää erilaisia kilpailukykytekijöitä.

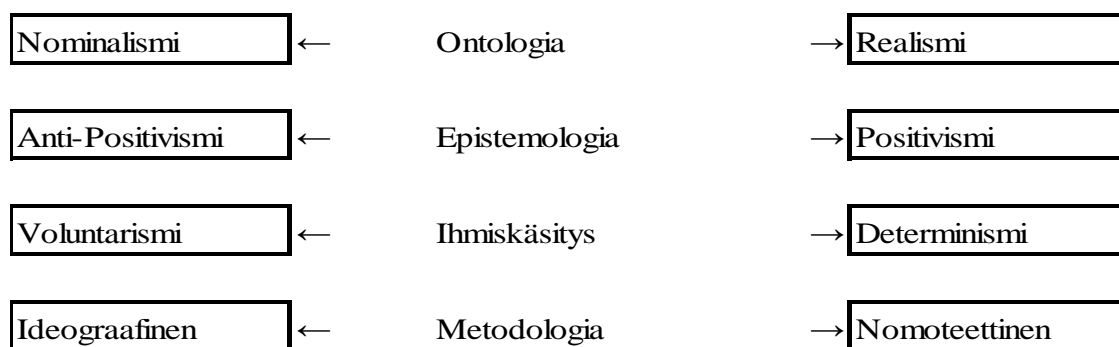


Kuvio 1 Tutkimuksen vaiheet

1.3 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta ja tutkimusmenetelmä

Burrell ja Morgan (1979, 1,4) jakavat tieteellisen lähestymistavan joko subjektivistiseksi tai objektivistiseksi. Ne voidaan nähdä vastakkaisina lähestymistapoina. Lisäksi he jakavat tieteen neljään eri filosofiseen olettamukseen, jotka kuvaavat valittua lähestymistapaa yhteiskuntatieteisiin. Olettamukset jaetaan ontologiaan, epistemologiaan, ihmiskäsitykseen ja metodologiaan. Kaikki tieteentekijät lähestyvät tutkimuskohdettaan suoraan tai epäsuorasti olettamusten luonteen kautta ja valittu tieteenfilosofinen lähestymistapa vaikuttaa näihin neljään eri olettamukseen. Olettamuksilla on suora vaikutus metodologiaan. Jokaisella olettamuksella on tärkeä vaikutus tapaan, jolla yritetään tutkia ja hankkia tietoa sosiaalisesta maailmasta. Erot olettamuksissa vaikuttavat tutkijoiden eri menetelmien valintoihin ja käytetyt menetelmät voivat riippua esimerkiksi siitä, koetaanko maailma kovana, todellisena ja yksilöstä ulkopuolisena vai pehmeämpänä, henkilökohtaisena ja enemmän yksilöllisenä. Kun sosiaalinen maailma koetaan objektiivisena todellisuutena, tieteellisenä pyrkimyksenä on eri tekijöiden suhteiden ja säännönmukaisuuksien analysointi. Tällöin menetelmien tarkoituksena on löytää yleismaailmallisia lakeja, joiden avulla voidaan selittää ja hallita todellisuutta, jota on tarkasteltu.

Seuraavassa kuviossa on esitetty Burrellin ja Morganin olettamukset yhteiskuntatieteiden luonteesta.



Kuvio 2 Olettamukset yhteiskuntatieteiden luonteesta (Burrell & Morgan 1979, 3)

Ontologiset, epistemologiset, ihmiskäsitykselliset ja metodologiset näkökulmat kuvaavat Burrellin ja Morganin (1979, 4-5) mukaan lähestymistapaa yhteiskuntatieteisiin. Ontologian ääripäissä ovat nominalismi ja realismi. Subjektivistisen näkökulman ääripäissä oleva nominalismi pyörii sen olettamuksen ympärillä, että sosiaalinen maailma esiintyy yksilön tietoisuudessa pelkkinä niminä, käsitteinä ja merkkeinä, joita käytetään jäsentämään todellisuutta. Nominalismi ei hyväksy mitään todellisia rakenteita maailmalle. Toisessa

äärilaidassa olevan realismin mukaan yksilön tietoisuuden ulkopuolella olevalla sosiaalisella maailmalla on kovat, konkreettiset ja suhteellisen muuttumattomat rakenteet. Realismien mukaan sosiaalinen maailma esiintyy itsenäisesti, yksilön ymmärryksestä riippumatta. Realismissa sosiaalisella maailmalla on sen oma todellisuus, jota yksilö ei ole luonut. Realismissa sosiaalinen maailma koetaan kovana ja konkreettisenä kuten luonto. Epistemologian ääripäissä ovat antipositivismi ja positivismi. Epistemologiassa tutkitaan tiedon luonnetta, alkuperää ja rajoja. Subjektivistisen näkökulman ääripäässä olevassa anti-positivistisessä tieto-opissa voi olla monia muotoja, mutta se vastustaa vahvasti säännönmukaisuuksien ja lakien etsintää sosiaalisessa maailmassa. Anti-positivismien mukaan todellisuutta voidaan ymmärtää ainoastaan osallistumalla toimintaan. Siksi ymmärrystä pyritään saamaan enemmän sisäpuolelta kuin ulkopuolelta ja siksi tästä näkökulmasta katsottuna yhteiskuntatieteet nähdään olennaisesti subjektiivisina kuin objektiivisina.

Positivismien piirre on Neilimon ja Näsin (1987, 17 - 19) mukaan lähtökohtaisesti se, että todellisuus on havainnoitsijasta riippumaton, josta hän saa kokemustietoa aistihavaintojen pohjalta. Järvisen ja Järvisen (2011, 186) mukaan ihanteena on, että tutkija rekisteröi vain ja ainoastaan objektiiviset tosiasiat. Objektiivisella tarkoitetaan todellisuuden tarkkaa jäljentämistä. *Positivismi* on tieteellisen tutkimuksen ote, jonka mukaan tutkimuksen löydökset ovat todellisuuden täsmällisiä edustajia ja jonka mukaan tutkijan rooli on neutraali. Positivismien mukaan objektiivinen, tieteellinen ja rationaalinen lähestymistapa maailmaan on ainoa oikea tapa hankkia tietoa. Sellaiset tekijät kuin sitoutuminen, kuvittelu ja arvot eivät positivismien mukaan ole tärkeitä vaan epärelevanttejä.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä tutkimusta, joka tunnetaan paremmin nimellä *grounded theory*. (Glaser & Straus, 1967; Straus & Corbin, 1990.) Grounded Theory -lähestymistapa esitettiin ensimmäisen kerran Glaserin ja Straussin teoksessa *Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research* vuonna 1967. Holopaisen (2011, 232) mukaan grounded theory -metodologiasta ei ole yleisesti hyväksyttyä ja käyttöön otettua suomenkielistä käännöstä, vaan siitä käytetään usein joko sen englanninkielistä termiä tai osittaista käännöstä grounded teoria.

Grounded theory -metodologian ja menetelmien käyttö on laajasti käytössä laadullisissa tutkimuksissa, jolloin tutkijan pääasiallinen tarkoitus on teorian luominen. Aineistolähtöinen tutkimus on levinnyt sosiologian piiristä myös muihin yhteiskuntatieteisiin ja käytännön aloille, kuten laskentatoimeen, liikkeenjohtoon, koulutukseen, sairaanhoitoon, julkiseen terveydenhuoltoon ja sosiaalityöhön. Tämä kuvastaa suurta halua teoreettisille selityksille ja kasvavalle laadullisen materiaalin käytölle ja analyysille. (Straus & Corbin 1997, 7.) Holopaisen (2011, 247) mukaan grounded teoria -metodologia soveltuu hyvin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan toiminnan tutkimukseen, jossa halutaan sel-

vittää, miten toiminta ilmenee ja mitkä tekijät ohjaavat ihmisen toimintaa. Samoin grounded theory -menetelmällä voidaan tunnistaa tutkittavan ilmiön dynaamisuutta, eli liikettä, mikä muuttaa tai kehittää toimintaa.

Tässä tutkimuksessa havainnoidaan tutkittavasta ilmiöstä tosiasioita ja jäljennetään todellisuutta tarkasti soveltamalla grounded theory –metodologiaa. Tutkimuksessa rekisteröidään ainoastaan objektiiviset tosiasiat, jolloin tutkimuksen lähestymistapa yhteiskuntatieteisiin voidaan Burrelin ja Morganin (1979,3) kaaviossa sijoittaa positivistiseen lähestymistapaan. Tutkijan rooli on neutraali ja tutkimuslöydökset ovat todellisuuden täsmällisiä edustajia. Tutkimusote on nomoteettinen, jossa grounded theory -menetelmän avulla aineistosta pyritään havaitsemaan ilmiötä selittäviä lainomaisuuksia. Neilimon ja Näsin (1987, 63) mukaan positivismia voidaan pitää tieteenfilosofisena suuntauksena, jonka ydinkäsitteitä ovat muun muassa objektiivisuus, luonnontieteenomaisuus, kausaalisuus, selittäminen, verifioitavuus, atomismi, analytyisyys, empiriapohjaisuus, aistihavainnoitavuus, tutkijan neutraalisuus ja operationalisointi. Lähestymistapaa, jonka kautta positivistiset ajatukset empirismiä korostavassa muodossaan yrityksen taloustieteessä esiintyvät, nimitetään Neilimon ja Näsin mukaan nomoteettiseksi tutkimusotteeksi. Nomoteettisella tutkimusotteella pyritään saamaan empiirisesti paikkansa pitäviä lainomaisuuksia.

Grounded theoryssä tutkittava aineisto kerätään, koodataan ja ryhmitellään etsien aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä. Samanlaiset tapaukset ryhmitellään tämän jälkeen omiin kategorioihinsa. Straussin ja Corbinin (1990, 74) mukaan aineistolähtöisen tutkimuksen koodaus on analyttinen prosessi, jossa käsitteitä tunnistetaan ja kehitetään ominaisuuksia ja ulottuvuuksia vertailemalla. Analyttinen prosessi, jolla vertailu toteutetaan, tapahtuu tekemällä aineistolle kysymyksiä ja vertaamalla yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia jokaisesta tapauksesta, tapahtumasta tai muusta esimerkistä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Samanlaiset tapaukset ja tapahtumat merkitään ja ryhmitellään omiin kategorioihinsa. Alasuutarin (1999, 93-94) mukaan on hyvin tavallista, että aineistosta muodostetaan erilaisia tyyppjä. Glaserin ja Straussin kehittämässä grounded theory - lähestymistavassa löydetään lopulta typologia, jossa kaikille tapauksille pyritään löytämään oma lokeronsa. Edellytyksenä on kuitenkin sopivan yleisyystason löytäminen. Liian karkea luokittelu pakottaa yhdistelemään toisistaan paljon eroavia tapauksia saman tyyppin edustajiksi, kun taas liian tarkka luokittelu johtaa typologiaan, jossa kuhunkin luokkaan tulee ainoastaan muutama tapaus. Ääritapauksessa jokaisella tapauksella on oma kategoriansa.

Siitonen (1999, 28-34) kuvaa väitöskirjassaan Glaserin ja Straussin näkemyseroja grounded theoryn käyttämisestä tutkimusmetodologiana. Grounded theory -metodologia on viimeisten vuosikymmenien aikana jakautunut kahteen eri suuntaukseen: straussilaiseen induktivistis-deduktiiviseen ja glaserilaiseen induktiivisuuteen. Molempien koulukuntien mukaan teorian kehittyminen grounded theory menetelmällä perustuu systemaat-

tisesti kerättyyn ja analysoituun aineistoon. Aineiston keruu ja analyysiprosessi perustuu molemmissa koulukunnissa lisäksi jatkuvan vertailun metodiin. Koulukuntien merkittävimmät erot ovat Siitosen mukaan tutkimusongelman asettamisessa, aineiston koodauksessa, olemassa olevien teorioiden käytössä ja tuotetun teorian verifioimisessa. Straussilainen koulukunta sallii etukäteen nimetyn tutkimusongelman, kun taas glaserilainen koulukunta näkee tutkimusongelman nousevan esiin aineiston analysoinnin yhteydessä. Glaser painottaa aineistosta nousseiden havaintojen merkitystä, jotka samalla ohjaavat kategorioiden muodostamista ja ydinkategorian löytämistä. Straussilainen koulukunta puolestaan sallii kategorioiden nimeämisen ennen aineiston analysointia. Olemassa olevien teorioiden käyttöön glaserilainen koulukunta suhtautuu erittäin kriittisesti, kun taas straussilaisen koulukunnan mukaan olemassa olevilla teorioilla on merkittävä rooli aineiston analyysiprosessissa. Straussilaisen koulukunnan mukaan hypoteesit pitää verifioida, kun taas glaserilaisen koulukunnan mukaan verifioiminen jätetään toisille tutkijoille. Aineiston koodaus tehdään straussilaisen koulukunnan mukaan kolmivaiheisena. Strauss kehitti yhdessä Corbinin kanssa analyysimallin, jonka keskeinen elementti on koodausparadigmaksi kutsuttu eräänlainen työohje. Koodausparadigmassa aineisto koodataan ja tulkitaan kolmessa vaiheessa; avoimena, aksiaalisenä ja selektiivisenä. (Strauss & Corbin 1990). Glaserilaisen koulukunnan mukaan koodaus tehdään ensin avoimena ja sitten selektiivisenä. Samaan koulukuntaan kuuluu koodauksen yhteydessä käytettävä käsite-indikaattorimalli ja siihen liittyvät koodausperheet.

Silvosen ja Keson (1997, 95) mukaan koodaus on olennainen ja usein välttämätön osa tutkimusta, mutta tutkimuksen ydin on kuitenkin tutkijan käsitteellisessä tulkinnassa ja teoreettisessa työssä. Aineistolähtöinen analyysi voidaan ymmärtää vaiheittaisena teorian rakentamisena, joka perustuu aineiston moninkertaiseen läpikäymiseen ja jäsentämiseen aineistosta ilmenneiden käsitteiden avulla.

Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen, analyysi, koodausprosessi ja teorian muodostus on toteutettu menetelmällä, joka sisältää elementtejä kummastakin koulukunnasta. Tutkimuksen tutkimusongelma on etukäteen nimetty, mikä straussilaisen koulukunnan mukaan on sallittua. Aineisto kerätään ja analysoidaan systemaattisesti ja analysointi tehdään jatkuvan vertailun menetelmällä. Teorian muodostuksessa ja aineiston koodauksessa tutkimus painottuu glaserilaiseen koulukuntaan, jossa aineisto koodataan kahdessa vaiheessa, avoimena ja selektiivisenä. Koodauksessa käytetään glaserilaisen koulukunnan mukaista käsite-indikaattorimallia. Teorian muodostuksen osalta tutkimus keskittyy glaserilaiseen induktivismiin, jossa painotetaan aineistoista nousseiden havaintojen merkitystä. Lopullista teoriaa syvennetään kirjallisuuslähteillä. Tutkimuksessa kehitetyn teoreettisen mallin testaaminen jätetään glaserilaisen koulukunnan mukaisesti toisille tutkijoille.

Tutkimuksen kohteena on valmis arkistoaineisto, jota lähestytään glaserilaisen koulukunnan mukaan ilman valmista teoriaa. Metsämuurosen (2000, 24 - 25) mukaan tutkimusta voidaan perinteisesti tehdä joko teoria- tai aineistopohjaisesti. Teoriapohjainen perinteinen tapa tehdä tutkimusta on se, että ensin löydetään kirjallisuuden pohjalta teoria, joka kytketään todellisuuteen. Toisenlainen lähestymistapa on antaa aineiston kertoa, mitä se pitää sisällään ja muodostaa teoria sen pohjalta. Tätä kutsutaan aineistopohjaiseksi tavaksi tehdä tutkimusta. Näistä kahdesta ääripäästä Grounded Theory edustaa puhtaasti jälkimmäistä vaihtoehtoa.

1.4 Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 181-184) määrittelevät tutkimuksessa käytettävän havaintoaineiston *primaariaineistoksi* ja *sekundaariaineistoksi*. Tutkijan itse keräämä empiirinen tietoaaineisto, joka sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta, on primaariaineistoa. Sekundaariaineisto on muiden keräämää aineistoa, jota ovat esimerkiksi eri tutkimuslaitosten analysoimattomat aineistot. Valmiit aineistot eivät kuitenkaan sellaisenaan sovellu käytettäväksi tutkimuksessa ja siksi toisten keräämät aineistot olisi kyettävä muokkaamaan omaan tutkimusintressiin sopivaksi. Valmiita aineistoja ovat muun muassa viralliset tilastot ja rekisterit, tilastotietokannat, arkistojen materiaalit, aiempien tutkimusten tuottamat materiaalit ja muut dokumenttiaineistot.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 183) jakavat tutkimuksessa käytettävät arkistojen materiaalit valtion arkistoksi, maakunta-arkistoksi sekä valtion virastojen arkistoiksi. Valtion arkisto sisältää muun muassa valtiopäiväasiakirjat liitteineen, säädöskokoelmat, keskusvirastojen arkistot sekä yhteisöarkistojen asiakirjakokoelmat. Maakunta-arkistot sisältävät lähdemateriaalia esimerkiksi opetuksen, koulutuksen, yliopistojen ja korkeakoulujen historiasta. Valtion virastojen arkistot sisältävät muun muassa opetusministeriön arkiston.

Tässä tutkimuksessa havaintoaineisto on sekundaarista. Havaintoaineistona käytetään Satakunnan ELY-keskuksen arkistomateriaalia, joka on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 183) luokittelun mukaan valtion viraston arkistomateriaalia. Havaintoaineistona käytetään yrityksen kehittämisavustuksen myöntö- ja maksupäätösten dokumentteja vuosilta 2010-2012. Jokainen hankepäätös sisältää rahoituspäätöksen, valmistelijan kirjoittaman hankekuvauksen, jonka tiedot rekisteröidään ja koodataan. Maksupäätöksistä rekisteröidään hankkeissa hyväksytyt kustannuslajien määrät, tukien määrät sekä rekisteröidään ja koodataan yritysten loppuraporttien vastaukset. Havaintoaineisto on salaista sen sisältämien yrityssalaisuuksien vuoksi.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) jakavat tutkimuksen laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Straussin ja Corbinin (1990, 18) mukaan laadullinen ja määrällinen tutkimus voidaan myös tehokkaasti yhdistää samassa tutkimuksessa. Tällöin voidaan määrällisen tutkimuksen tiedolla tämentää laadullista analyysiä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvussa käydään läpi tutkimuksen taustaa ja esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Johdantoluvussa määritellään lisäksi tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat sekä aineiston kerääminen ja sen käsittely.

Toisessa luvussa käsitellään yritystoiminnan kehittämistä Euroopan aluekehitysrahaston näkökulmasta. Yritystoiminnan kehittämisen taustalla ovat kansallinen rakennerahastostrategia sekä toimenpideohjelmat, joista tutkimuksessa käsitellään Länsi-Suomen EAKR -toimenpideohjelman sisältöä. Kansallisen rakennerahastostrategian yhteydessä käydään läpi yritysten kasvun, kilpailukyvyn ja tuottavuuden edistämistä sekä lakia valtionavustuksista yritystoiminnan kehittämiseksi. Länsi-Suomen EAKR -toimenpideohjelman alla käsitellään yritystoiminnan edistämistä toimenpideohjelman näkökulmasta, erilaisia tuki-instrumentteja ja tuen myöntäjiä, tuen myöntöperiaatteita ja tukitoiminnan tavoitteita.

Kolmannessa luvussa käsitellään yrityksen kilpailustrategian käsitettä, sillä kilpailukyvyä kehittäminen perustuu valittuun kilpailustrategiaan. Kilpailustrategioista tarkastellaan kustannusjohtajuusstrategiaa, erilaistamisstrategiaa, segmentointistrategiaa sekä sinisen ja punaisen meren strategiaa.

Neljännessä luvussa tarkastellaan yrityksen kilpailukykyä käsitteenä. Viidennessä luvussa käydään läpi empiirinen tutkimusaineisto, joka koostuu Satakunnan ELY -keskuksen myöntämistä yritysten kehittämisavustuspäätöksistä, jotka ovat päättyneet vuosina 2011 ja 2012. Kuudennessa luvussa pohditaan tuloksia ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, käytettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimuksia.

2 EUROOPAN ALUEKEHITYSRAHASTO JA YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

2.1 Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013

Euroopan yhteisö kehittää ja harjoittaa toimintaansa taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lujittamiseksi edistääkseen koko yhteisön sopusointuista kehitystä. Yhteisö pyrkii erityisesti vähentämään alueiden välisiä kehityseroja sekä muita heikommassa asemassa olevien alueiden jälkeenjääneisyyttä.

Suomen rakennerahastostrategiana on vuosille 2007 - 2013 vahvistaa kansallista ja alueellista kilpailukykyä, työllisyyttä ja hyvinvointia. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 30). Suomessa toteutetaan ohjelmakaudella 2007 - 2013 alueellinen kilpailukyky ja työllisyys -tavoitetta, sekä Euroopan alueellinen yhteistyö -tavoitetta. Euroopan alueellinen yhteistyö -tavoitteen päämääränä on lujittaa unionin alueen yhdentymistä sekä lisätä rajat ylittävää yhteistyötä ja parhaiden käytäntöjen vaihtoa. Kansallinen rakennerahastostrategia luo puitteet Suomen rakennerahastotoimenpiteille ja ohjaa toimenpideohjelmien laadintaa. Se perustuu ohjelmakautta 2007 – 2013 varten säädettyihin rakennerahastoja koskeviin asetuksiin ja noudattaa Euroopan unionin strategisten suuntaviivojen linjauksia. Kansallisen rakennerahastostrategian toteuttamista varten on laadittu toimenpideohjelmat, joiden sisältöä strategia ohjaa. EAKR -osarahoitteisia toimenpideohjelmaa on neljä ja ne on laadittu suuralueittain. Nämä ovat Etelä-Suomen, Länsi-Suomen, Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen kilpailukyky ja työllisyys-tavoitteen toimenpideohjelmat. Ahvenanmaalla on laadittu maakunnalliseen itsehallintoon perustuen omat toimenpideohjelmat. Toimenpideohjelmissa on kansallisen rakennerahastostrategian painopisteiden sisällä mahdollisuus valita niihin kuuluvasta keinovalikoimasta toimenpiteet, jotka parhaiten sopivat kansallisiin ja alueellisiin kehitystarpeisiin. Kansallinen rakennerahastostrategia perustuu analyysiin kansallisen ja alueellisen kehityksen tilasta ja sen tulevaisuuden odotuksista. Analyysissä käytetty aineisto perustuu laajamittaiseen selvitys- ja tutkimustyöhön, jota on viime vuosien aikana tehty Suomen kehitystilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä tulevaisuuden näkymistä, uhista ja haasteista. Rakennerahastokaudella 2000 – 2006 on lisäksi tuotettu runsaasti erilaisia selvityksiä, joita on hyödynnetty strategiatyössä. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 4-5, 54).

2.1.1 Tavoitteet

Suomen rakennerahastostrategian tavoitteena on tukea toimia, joilla voidaan kansallisesti ja alueellisesti menestyksekkäästi vastata kiristyvään kansalliseen ja kansainväliseen kilpailuun, ennakoida ja reagoida joustavasti maailmantalouden muutoksiin, luoda houkuttelevia yritys-, osaamis-, työ- ja asuinympäristöjä sekä edistää alueiden välisten kehittyneisyyserojen tasoittumista. Alueelliset kehittyneisyyserot otetaan strategiassa huomioon suuntaamalla toimenpiteitä erityisesti Itä- ja Pohjois-Suomeen, harvaan asutuille alueille sekä Etelä- ja Länsi-Suomen kehityshaasteissa oleville alueille. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 30).

2.1.2 Painopisteet

Suomen rakennerahastostrategian tavoitteisiin pyritään kohdentamalla rakennerahastovarat neljälle toisiaan täydentävälle painopistealueelle. Painopistealueet ovat 1. yritystoiminnan edistäminen, 2. innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistäminen ja osaamisrakenteiden vahvistaminen, 3. osaaminen, työvoima, työllisyys ja yrittäjyys ja 4. alueiden saavutettavuuden ja toimintaympäristön parantaminen. Painopisteitä 1, 2 ja 4 toteutetaan Euroopan aluekehitysrahaston toimenpitein ja painopistettä 3 Euroopan sosiaalirahaston toimenpitein. Painopisteen 1 ja 2 toimenpiteet eroavat toisistaan siten, että painopisteen 1 (yritystoiminnan edistäminen), toimenpiteet kohdistuvat yrityksiin ja painopisteen 2 (innovaatiotoiminnan edistäminen ja verkostoitumisen edistäminen ja osaamisrakenteiden vahvistaminen), toimenpiteet kohdistuvat toimintaympäristöjen ja erilaisten osaamisrakenteiden vahvistamiseen ja sitä kautta myös välillisesti yritystoiminnan kehittämiseen. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 31).

Ensimmäisen painopisteen, eli yritystoiminnan edistämisen tavoitteena on erityisesti yritysten kilpailukyvyn ja tuottavuuden kehittäminen, uusien työpaikkojen luominen ja olemassa olevien turvaaminen. Painopisteen alla toteutetaan kehittämistoimia, joilla edistetään pk-yritysten tai yritysryhmien kilpailukykyä. Keskeisenä kohteena ovat innovatiiviset aloittavat yritykset, kasvuhakuiset ja -kykyiset yritykset ja toimintansa murrosvaiheessa olevat yritykset. Yritysten tuottavuuden kehittämisessä perusedellytyksiä ovat korkeatasoinen osaaminen, innovaatiotoiminta sekä tutkimus- ja tuotekehitystoiminta. Näiden hyödyntämistä pyritään edistämään varsinkin sellaisissa pk-yrityksissä, joissa tämä toiminta on ollut vähäistä. Yrityksen elinkaareen sisältyy murrosvaiheita, jotka liittyvät esimerkiksi uuden teknologian käyttöönottoon, sukupolvenvaihdokseen tai liiketoiminnan siirtoon. Jotta yritysten toiminta voi keskeytyksittä jatkua ja kilpailukyky kasvaa,

on tarpeen luoda ja kehittää palveluja, joiden avulla yrityksiä voidaan auttaa näiden murrosvaiheiden yli. Innovaatiotoiminta on keskeinen tekijä pyrittäessä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Perinteisesti innovaatioina on pidetty teknologisia innovaatioita. Niiksi voidaan kuitenkin käsittää myös sosiaaliset innovaatiot, kuten uudet toimintatavat ja käytännöt ja näiden muuttaminen rutiineiksi. Pienellä markkina-alueella toimivien yritysten elinehto on kansainvälistyminen ja verkottuminen. Painopisteen toimien tavoitteena on edistää yritysten kansainvälistymistä muun muassa vahvistamalla kansainvälisyyteen liittyvää osaamista ja kehittämällä erityisesti uusien pk-yritysten valmiuksia verkostoitua muiden yritysten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 33-35).

Toisen painopisteen, eli innovaatiotoiminnan ja verkottumisen edistämisen sekä osaamisrakenteiden vahvistamisen avulla pyritään vahvistamaan osaamis- ja innovaatiotoimintaa ja niitä koskevia rakenteita. Osaamisrakenteiden vahvistaminen luo pitkällä aikajänteellä mahdollisuuksia kansallisen tutkimus- ja kehittämisrahoituksen entistä suurempaan alueelliseen hyödyntämiseen. Aikaisemmin erillään olevien toimintojen ja toimijoiden lähentyminen luo rajapintoja, joissa voi syntyä uudenlaisia ideoita, tuloksia ja innovaatioita. Tavoitteena on alueiden pitkäjänteinen ja kestävä kehitys. Yritysten toimintaedellytyksiä edistetään välillisesti tukemalla yritysten toimintaympäristön kehittämistä, kuten yrityshautomotoiminnan edistämistä ja siihen liittyviä hankkeita. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 35-36).

Kolmas painopiste, eli osaaminen, työvoima, työllisyys ja yrittäjäyys, tavoitteena on parantaa työorganisaatioiden valmiuksia ennakoida ja hallita globalisaation, teknologisen kehityksen ja työvoiman ikääntymisen aiheuttamaa rakennemuutosta sekä reagoida ennakoivasti muutostilanteisiin erityisesti pk-yrityksissä. Pk-yritysten toimintaa globaaleilla markkinoilla pyritään edistämään kehittämällä yritysten henkilöstön osaamista, liiketoimintaprosesseja ja verkostoja. Painopisteen alla tuetaan lisäksi alkavien yritysten neuvonta- ja koulutuspalveluita ja luodaan edellytyksiä yritystoiminnan käynnistämiseksi ja kannattavalle liiketoiminnalle. Toimivien yritysten osalta haasteena on työllisyyttä synnyttävän kasvun aikaansaaminen ja sen tukeminen eri toimenpitein. Väestön ikääntymisen vuoksi tavoitteena on luoda edellytys sille, että nuoret saadaan ammatillisen tai korkeasteen koulutuksen suorittaneena sidotuksi työmarkkinoille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 37-38).

Neljännän painopisteen, eli alueiden saavutettavuuden ja toimintaympäristön parantamisen tavoitteena on vahvistaa alueiden kilpailukykyä ja vetovoimaisuutta parantamalla alueiden ja palveluiden saavutettavuutta ja ympäristön laatua. Yritysten kilpailukykyyn lisäämiselle asettavat haasteita muun muassa pitkät etäisyydet, harva asutus, palvelurakenteen heikkeneminen, herkkä ympäristö ja kylmät ilmasto-olot. Saavutettavuuden pa-

rantamisessa painopisteitä ovat logistiikka ja tehokkaat liikenneyhteydet. Tehokkaita liikenneyhteyksiä tarvitaan sekä yritysten sekä yritysten toimintaedellytysten parantamiseen, että palvelujen turvaamiseen. Painopisteessä tuetaan myös tietoyhteiskunta- ja viestintäpalveluiden esteetöntä ja laadultaan tasa-arvoista saatavuutta. (Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013, 40).

2.2 Länsi-Suomen EAKR toimenpideohjelma 2007 – 2013

Länsi-Suomen EAKR toimenpideohjelma 2007 - 2013 on koko Länsi-Suomen suuraluetta koskeva EAKR - rahoituksen ja sen edellyttämän kansallisen rahoituksen käyttösuunnitelma seitsemälle vuodelle. Länsi-Suomen suuralue muodostuu viidestä maakunnasta, jotka ovat Etelä-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Pohjanmaa ja Satakunta. Ohjelmalla toteutetaan EU:n vuosien 2007 – 2013 strategisten kasvua ja työllisyyttä edistävien suuntaviivojen mukaista politiikkaa. Ohjelma on valmisteltu ja toimeenpantu EU:n rakennerahastoja koskevien yleisten säännösten (ns. yleisasetus 1083/2006), Euroopan aluekehitysrahastoa koskevan asetuksen (1080/2006) sekä komission toimeenpanoasetuksen (1828/2006) mukaisesti. Ohjelmaa on toteutettu edellä mainittujen EU-asetusten ohella Suomen kansallisen alue- ja rakennepolitiikkaa koskevan lainsäädännön kansallisen ohjeistuksen mukaisesti. (Länsi-Suomen EAKR - toimenpideohjelma 2007 – 2013, 5, 9, 105). Satakunnan elinkeinorakenne painottuu perinteisille vientiteollisuusaloille, teknologiateollisuuteen ja kemialliseen puunjalostukseen, joiden osuus maakunnan elinkeinorakenteesta tulee säilymään suurena myös tulevina vuosina.

2.2.1 Yritystoiminnan edistäminen

Länsi-Suomen EAKR toimenpideohjelmassa (2006, 46) todetaan, että rakennerahastovaroin pystytään huomattavasti nopeuttamaan pienten ja keskisuurten yritysten teknologisen tason nostoa sekä tuotteiden että tuotantojärjestelmien osalta. Pelkästään kansallisin varoin tehtävät panostukset yritystoiminnan kilpailukyvyn edistämiseen eivät olisi mahdollisia. EU-tuen ansiosta rahoitusta pystytään suuntamaan kokonaan uusille toimialoille ja rahoitusta voidaan hyödyntää myös aiempaa riskipitoisempiin hankkeisiin.

2.2.2 Yrityskoon määrittely

Työ- ja elinkeinoministeriön laatimassa ohjeessa valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi annetun lain ja asetuksen täytäntöönpanosta mainitaan (2010, 22), että lain 1§:n 3 momentin mukaan avustuksia suunnataan korkeatasoisiin yritystoimintaa edistäviin hankkeisiin, tavoitteena yritysten pitkän aikavälin kilpailukyvyn kasvattaminen.

Yrityksen kehittämisavustuksen kohteena olevana yritystoimintana voidaan ohjeen mukaan pitää yksityisen henkilön (luonnollinen henkilö), elinkeinoharjoittajana (toiminnalla) sekä oikeushenkilöiden eli yhtiöiden (osakeyhtiöt, kommandiittiyhtiöt ja avoimet yhtiöt) ja osuuskuntien harjoittamaa elinkeinotoimintaa. Säätiöiden ja yhdistysten toimintaa voidaan yrityksen kehittämisavustuksella tukea vain poikkeustapauksissa.

Valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi annetun lain 2 luvun 1 §:n mukaan tuensaajia voivat olla ainoastaan pienet ja keskisuuret yritykset. Ohjeessa lain ja asetuksen täytäntöönpanosta (2010, 23-24) *pk-yrityksellä* tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Kun yrityksen vuotuiset tiedot tilinpäätöshetkellä ylittävät tai alittavat mainitut henkilöstömäärää koskevat tai rahamääräiset kynnysarvot, yritys saavuttaa tai menettää keskisuuren yrityksen, pienen yrityksen tai mikroyrityksen aseman ainoastaan siinä tapauksessa, että ylitys tai alitus toistuu kahtena peräkkäisenä tilivuotena. Yrityskoon muutoksella on vaikutusta tällöin tuen saatavuuteen ja tukiprosenttien kokoon.

Yrityksen työntekijämäärän ja vuosiliikevaihdon sekä taseen tarkastelun lisäksi tulee ohjeen mukaan kiinnittää huomiota myös yrityksen riippumattomuuteen. Riippumattomuutta arvioidaan sen mukaan, millainen suhde yrityksellä on toisiin yrityksiin pääoman omistuksen, äänimäärän tai määräysvallan käytön osalta. Yritysten välisestä suhteesta riippuen yritys voidaan määrittellä *sidosyritykseksi* tai *omistusyhteisyrietykseksi*. Sidosyrityksiä ovat yritykset, joiden välillä vallitsee sidossuhde. Tällainen sidossuhde voi olla esimerkiksi enemmistö toisen yrityksen osakkeenomistajien äänimäärästä tai että yrityksellä on oikeus käyttää määräysvaltaa toisessa yrityksessä tämän kanssa tehdyn sopimuksen taikka tämän perustamiskirjan, yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen määräyksen nojalla. Sidosyrityksen ehtojen täytyessä voidaan kokoluokittelua määriteltäessä ottaa toisen yrityksen tiedot kokonaisuudessaan huomioon.

Omistusyhteisyrietyksiä ovat kaikki yritykset, joita ei pidetä sidosyrityksinä ja joiden välillä vallitsee omistussuhde. Jos yritys omistaa yksin tai yhdessä yhden tai useamman sidosyrityksen kanssa vähintään 25 % toisen yrityksen pääomasta tai äänimäärästä, voi-

daan yrityksen kokoluokittelua tehdessä ottaa toisen yrityksen tiedot suhteutettuna huomioon.

Valtionavustuksesta yrityksen kehittämiseksi annetun lain täytäntöönpanosta annetun ohjeen (2010, 27) mukaan yrityskoko määritellään avustuspäätöstä tehtäessä käyttämällä viimeisen tilinpäätöksen tietoja. Kun yrityksen koko on avustuksen myöntövaiheessa määritelty ja avustuspäätös tehty, ei yrityksen koon muuttuminen enää hankkeen aikana vaikuta tehtyyn tukipäätökseen.

2.3 Tuen myöntämisen periaatteet

2.3.1 Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi

EU:n ohjelmakautta 2007 - 2013 koskevassa laissa valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi (2007) mainitaan, että lain tarkoituksena on edistää taloudellista kasvua, työllisyyttä sekä muita elinkeinopoliittisia tavoitteita myöntämällä avustuksia erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kasvua, kehittämistä ja perustamista edistäviin hankkeisiin. Avustuksia suunnataan korkeatasoisiin, yritystoimintaa edistäviin hankkeisiin tavoitteena yritysten pitkän aikavälin kilpailukyvyn parantaminen. Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, kun yritys aloittaa toimintansa taikka laajentaa tai kehittää sitä. Avustuksen kohteena olevan hankkeen tulee olla yrityksen toiminnan kannalta merkittävä. Avustuksen myöntämisen edellytyksenä on, että yrityksellä arvioidaan olevan edellytykset jatkuvaan kannattavaan toimintaan ja että avustuksella arvioidaan olevan merkittävä vaikutus hankkeen toteuttamiseen. Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää aineellisiin ja aineettomiin investointeihin, muihin kehittämistoimenpiteisiin sekä pienelle yritykselle uusien työpaikkojen aiheuttamien palkkamenojen ja muiden toiminnan aloittamiseen tai laajentamiseen liittyviin menoihin. (Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi 2007, 7-8 §.)

Lain 2 luvun 6 §:n mukaan yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää ainoastaan pienille ja keskisuurille yrityksille. Avustusta ei voida myöntää kalatalouteen, maatalouteen eikä metsätalouteen, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Laissa valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi (2007) todetaan lisäksi, että yrityksen kehittämisavustuksen myöntäjinä ja maksajina toimivat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, joita valvoo työ- ja elinkeinoministeriö. Avustuksen käyttöä valvovat työ- ja elinkeinoministeriö ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. (Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi 2007, 19 §.)

Suomessa on viisitoista Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskusta, joiden tehtäviä on muun muassa:

- Yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut, työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus, maatalo- ja kalatalousasiat ja EU:n rakennerahastohankkeet.
- Ympäristönsuojelu, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus, luonnonsuojelu, ympäristön tilan seuranta, vesivarojen käyttö ja hoito
- Maanteiden kunnossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat, liikenneturvallisuus, joukkoliikenne ja saaristoliikenne
- Ammatillinen koulutus, kirjasto-, liikunta-, opetus- ja nuorisotoimen tehtävät

ELY – keskuksilla on kolme vastuualuetta, jotka ovat elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri, liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat.



Kuvio 3Kartta ELY -keskusten toimialueista. (www.ely-keskus.fi 2013)

Kuvassa tummansinisellä ympyrällä merkityt ELY -keskukset ovat kolmen vastuualueen ELY -keskuksia, vaalean sinisellä ympyrällä merkityt kahden ja valkoisella ympyrällä merkityt yhden vastuualueen ELY -keskuksia. Satakunnan ELY -keskus toimii Porissa ja on yhden vastuualueen ELY -keskus, jossa hoidetaan elinkeinoihin, työvoimaan, osaamiseen ja kulttuuriin liittyviä tehtäviä. (www.ely-keskus.fi)

Työ- ja Elinkeinoministeriön tiedotteen 19.12.2013 mukaan, rakennerahastohallinnointia uudistetaan siten, että rakennerahastohallinnointi hoidetaan entisten viidentoista ELY -keskuksen sijasta neljässä ELY -keskuksessa, jotka ovat Hämeen ELY -keskus Etelä-Suomen suuralueella, Keski-Suomen ELY-keskus Länsi-Suomen suuralueella, Etelä-Savon ELY-keskus Itä-Suomen suuralueella ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus Pohjois-

Suomen suuralueella. Uudistus tarkoittaa sitä, että EU:n ohjelmakaudella 2014 - 2020 päätöksenteko yritystukien osalta tehdään näissä neljässä ELY –keskuksessa.

2.3.2 Valtioneuvoston asetus valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi

Asetuksen 2 luvun 6 §:n mukaan yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, jolla arvioidaan olevan merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen.

Asetuksen 3 §:n mukaan yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää hankkeisiin, joissa avustuksella arvioidaan olevan merkittävä vaikutus hankkeen toteutumiseen. Tällöin hanke toteutetaan nopeammassa aikataulussa, korkeampitasoisena, laajempaan tai hanketta ei toteutettaisi ilman myönnettävää avustusta.

Valtioneuvoston asetus osaltaan rajaa melko tarkkaan tuettavat toimenpiteet, sillä asetuksen 2 luvun 4 §:n mukaan avustusta tulee suunnata hankkeisiin, jotka edistävät uuden yritystoiminnan syntymistä, uusien tuotteiden, palvelujen ja tuotantomenetelmien kehittämistä sekä käyttöönottoa; tutkimustulosten kaupallistamista ja innovaatiotoimintaa; uuden teknologian soveltamista ja käyttöönottoa; pienten ja keskisuurten yritysten yhteistoimintaa, alueiden yritystoiminnan monipuolistamista tai vahvistamista tai yritysten ja oppi- ja tutkimuslaitosten sekä yritysten ja muiden julkisten yhteisöjen yhteistoimintaa. Tämän lisäksi 5 §:n mukaan on EU:n rakennerahastoista rahoitettavien hankkeiden osalta huomioitava rakennerahasto-ohjelmien tavoitteet ja soveltamisedellytykset. Yrityksen kehittämisavustusta muihin kehittämistoimenpiteisiin voidaan 2 luvun 16 §:n mukaan myöntää:

- 1) ulkopuolisten palvelujen ja asiantuntijoiden käytöstä aiheutuviin menoihin;
- 2) palkkamenoihin;
- 3) matkamenoihin;
- 4) ulkomailla pidettävillä messuilla tai näyttelyyn osallistumisesta aiheutuviin menoihin;
- 5) kone- ja laitehankinnoista tai niiden vuokraamisesta aiheutuviin menoihin;

6) raaka-aineiden ja puolivalmisteiden hankinnasta aiheutuviin menoihin, jolloin avustusta voidaan myöntää vain tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämiseen. Tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämistoimenpiteisiin kohdistuvaa avustusta ei voida kuitenkaan myöntää myytäväksi tarkoitetun prototyypin kehittämisestä aiheutuviin menoihin.

2.3.3 Satakunnan ELY -keskuksen rahoituslinjaus 2011

Pääosa Satakunnan ELY – keskuksen yritysrahoituksesta on EU - osarahoitteista. Yritysten kehittämishankkeita voidaan rahoittaa monesta eri ohjelmasta ja tukimuotoja on useita. Manner-Suomen maaseutuohjelmasta rahoitetaan maatalojen muuta yritystoimintaa, maaseudulla toimivia mikroyrityksiä ja maataloustuotteiden ensijalostusta ja markkinointia harjoittavia pk-yrityksiä. Leader-rahoitusta voidaan puolestaan myöntää maaseudun pienille, korkeintaan kolme henkilöä työllistävälle yrityksille. Tutkimuksessa käsitellään rahoituslinjausta Euroopan aluekehitysrahastosta rahoitettavien yritysten osalta, joita ovat maaseutualueiden ulkopuolisten alueiden mikroyritykset sekä muut pk-yritykset, jotka eivät harjoita maataloustuotteiden jalostusta ja markkinointia. (Satakunnan ELY – keskuksen rahoituslinjaus 2012, 1-2).

Vuoden 2011 rahoituslinjauksen (2012, 2) mukaan EAKR – ohjelmasta voidaan rahoittaa pk-yrityksiä kokonaisvaltaisesti. Hankkeissa voidaan kehittää samanaikaisesti sekä osaamista, että teknologiaa. Pelkästään aineellisia investointeja, kuten koneet, laitteet ja rakennukset, rahoitetaan vain, mikäli hankkeiden katsotaan edistävän merkittävästi uusien yritysten perustamista, yritysten kasvua, yritysten verkostoitumista, ympäristöystävällisen teknologian käyttöönottoa, tietoyhteiskuntakehitystä, energian säästöä tai uusiutuvien energialähteiden käyttöä.

Investointeihin myönnettävän avustuksen enimmäismäärä hankkeen kustannuksista riippuu yrityksen koosta ja sijainnista seuraavasti:

Taulukko 1 Hankkeissa sovellettavat tukitasot investointeihin (Satakunnan ELY – keskuksen rahoituslinjaus 2012, 3).

TUKIALUE	Suuri yritys ¹	Keskisuuri yritys ²	Pieni yritys ³	Mikroyritys ⁴	Mikroyritys harvaan as. maaseudulla ⁵
	%	%	%	%	%
Tukialue II Pohjois-Satakunta					
Enimmäistukitaso ⁶	10	15	25	25	35
Tukialue III Rauman ja Porin seudut					
Enimmäistukitaso	-	10	20	20	30

¹ Enemmän kuin 250 henkilöä työllistävä yritys

² Riippumaton, 50-249 henkilöä työllistävä yritys, jonka liikevaihto on enintään 50 milj. tai taseen loppusumma enintään 43 milj.

³ Riippumaton, 10-49 henkilöä työllistävä yritys, jonka liikevaihto tai taseen loppusumma enintään 10 milj.

⁴ Riippumaton, vähemmän kuin 10 henkilöä työllistävä, jonka liikevaihto tai taseen loppusumma enintään 2 milj.

⁵ Harvaan asuttua maaseutua ovat Satakunnassa tukialueella II Karvia, Siikainen ja Lavia sekä tukialueella III Merikarvia ja Pomarkku.

⁶ Enimmäistukitaso on investointituen ja muun valtion tueksi katsottavan tuen yhteenlaskettu enimmäismäärä

TUKIALUE III

043 Porin sk ja 041 Rauman sk

- mikroyritykset harvaan asutulla maaseudulla max 30 %
- muut mikro- ja pienet yritykset max 20 %
- keskiuuret yritykset max 10 %
- suurille yrityksille ei myönnetä investointitukea

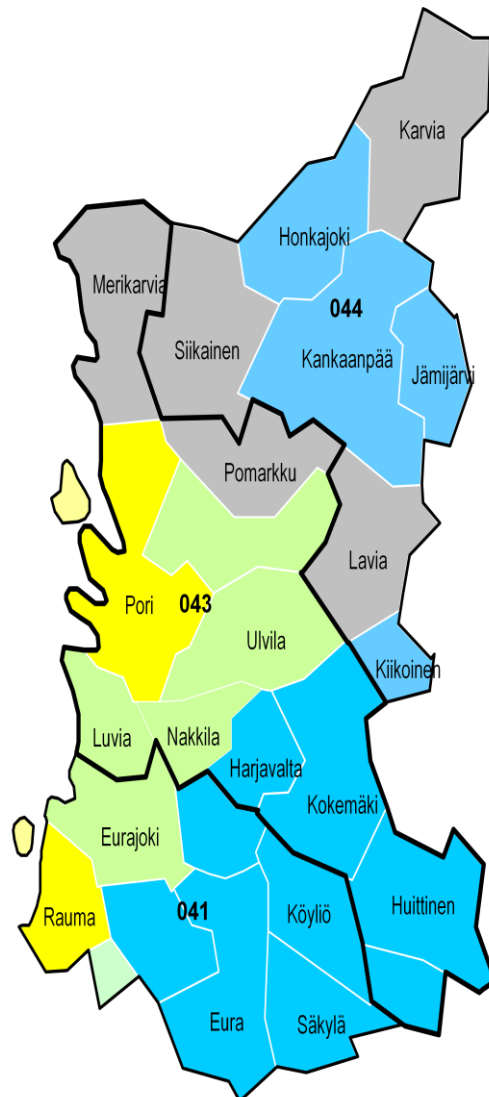
TUKIALUE II

044 Pohjois-Satakunnan sk

- mikroyritykset harvaan asutulla maaseudulla max 35 %
- muut mikro- ja pienet yritykset max 25 %
- keskiuuret yritykset max 15 %
- suuret yritykset max 10 %

Kartan värit kertovat Manner-Suomen maaseutuohjelman mukaisen maaseututyypiluokituksen ohjelmakaudella 2007-2013.

Kiikoinen on siirtynyt 1.1. 2013 Pirkanmaan maakuntaan ja Pirkanmaan ELY-keskuksen alueeseen.



Kuvio 4 Investointituen enimmäismäärät yritys- ja seutukunnan mukaan ohjelmakaudella 2007 – 2013

Tukialueet määräytyvät Satakunnassa siten, että Porin ja Rauman seutukunnat kuuluvat tukialueeseen III ja Pohjois-Satakunnan seutukunta tukialueeseen II. Kartassa mukana oleva Kiikoisten kunta on siirtynyt Pirkanmaan maakuntaan 1.1.2013 ja Pirkanmaan ELY-keskuksen alueeseen.

Kaikkia enimmäistukitasoja ei kuitenkaan voida aina soveltaa hankkeissa, koska eri rahoituslähteiden käytettävissä olevat määrärahat vaihtelevat suuresti. Alle 10 henkilöä työllistävien mikroyritysten investointituet pyritään kuitenkin myöntämään enimmäistukitasoisina, mikäli määrärahat tämän sallivat. Muiden kuin mikroyritysten investointien tukitasot päätetään EAKR - rahoituksen osalta tapauskohtaisen harkinnan perusteella edellä mainittujen tukitasojen puitteissa. Investointitukea ei kuitenkaan myönnetä hankkeille, joiden välittömänä seurauksena on työpaikkojen väheneminen. Tukea ei myöskään myönnetä tavanomaisiin korvausinvestointeihin, mikäli kyseessä ei ole yritystoiminnan olennaisesta laajenemisesta tai kokonaan uuden teknologian käyttöönotosta. (Satakunnan ELY – keskuksen rahoituslinjaus 2012, 4).

Rakennushankkeiden rahoittamiseen suhtaudutaan EAKR - rahoituksen osalta määrärahojen niukkuuden vuoksi pidättyvästi, eikä valmiiden rakennusten ostoa tueta. Rakennuskustannuksia hyväksytään tapauskohtaisen harkinnan perusteella. Harkinnassa huomioidaan muun muassa hankkeen koko ja merkittävyys suhteessa yrityksen voimavaroihin sekä hankkeen vaikuttavuus. Rakennuskustannusten hyväksyntää puoltava tekijä on esimerkiksi se, että rakennusinvestointi mahdollistaa yritykselle merkittävän kasvun. Kiinteistösijoitustoimintaa harjoittavien yritysten toimintaa ei tueta. (Satakunnan ELY - keskuksen rahoituslinjaus 2012, 5).

Koneiden ja laitteiden osalta EAKR - rahoitusta myönnetään pääsääntöisesti vain uutena hankittaviin koneisiin ja laitteisiin. Tukea ei kuitenkaan voida myöntää kuorma-auton, pakettiauton tai muun vastaavan kuljetuskaluston hankintaan. (Satakunnan ELY – keskuksen rahoituslinjaus 2012, 5).

Palkkakustannusten osalta EAKR – rahoitusta voidaan myöntää toimintaansa aloittavalle tai laajentavalle pienelle yritykselle silloin, kun tuen myöntämiseen katsotaan olevan erityisiä perusteita. Tällaisia erityisiä perusteita voivat olla esimerkiksi yrityksen ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän palkkaus, palkattavan henkilön selkeä perehdyttämistarve tai yrityksen tarve saada käyttöön uutta ammatillista osaamista. Avustusta palkkamenoihin myönnetään pääsääntöisesti enintään kahden uuden henkilön palkkaukseen ja enintään 12 kuukaudelta. Avustusta ei pääsääntöisesti hyväksytä yrittäjän omiin tai yrityksen omistajien palkkakustannuksiin. Muissa kehittämishankkeissa, kuten tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittäminen, liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja kansainvälistyminen, avustuksen piiriin voidaan hyväksyä palkkamenoja, jotka aiheutuvat yrityksen

kehittämisen kannalta keskeisen uuden avainhenkilön palkkaamisesta yritykseen. Avustuksen piiriin voidaan erityisestä syystä hyväksyä myös yrityksen olemassa olevan henkilöstön palkkamenoja edellyttäen, että henkilön työpanoksella on olennainen merkitys kehittämistoimenpiteen toteuttamisessa. (Satakunnan ELY – keskuksen rahoituslinjaus 2012, 5-6).

3 KILPAILUSTRATEGIAN KÄSITE

Kilpailuun ja kilpailuetuun liitetään usein käsite *kilpailustrategia*. Porterin (1985, 9) mukaan yrityksen kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Kilpailuetu on kytköksissä yrityksen strategiaan ja yleensä yrityksen strategia voidaan katsoa epäonnistuneen sen vuoksi, että se ei kykene muuttamaan strategiaansa toimenpiteiksi, joita tarvitaan kilpailuedun säilyttämiseksi.

Porter (1985, 13) määrittelee kilpailun keskeiseksi yrityksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kilpailustrategia puolestaan merkitsee suotuisan kilpailuaseman löytämistä omalta toimialalta. Kilpailustrategian avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan sisällä. Strategiavalintansa avulla yritys voi joko parantaa tai heikentää omaa asemaansa toimialan sisällä.

Porter (1985, 24-25) määrittelee kolme perusstrategiaa, joilla yritys pyrkii saamaan pysyvän kilpailuedun ja hyödyntämään sitä. Nämä kolme kilpailustrategiaa ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Perusstrategioiden lähtökohtana on, että kilpailuetu on jokaisen strategian ydinasia ja kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen on valittava minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa sen tavoittaa.

Kaplanin ja Nortonin (2009, 77-78) mukaan kaikkein näkyvimmit strategian muotoilutavat keskittyvät asiakkaisiin. Porterin kilpailuetu-malli korostaa sitä, että yrityksen tulee valita tietyt markkina- ja asiakassegmentit, joihin se aikoo keskittyä. Tämän jälkeen se päättää, pyritäänkö kyseisillä segmenteillä voittamaan mataliin kustannuksiin vai erilaistamiseen perustuvilla strategioilla. Menetelmästä riippumatta strategian muotoiluun käytettävän lähestymistavan tuloksena tulee olla suunta, joka erottaa yrityksen aseman ja tuotteen kilpailijoista niin, että yrityksen on helppo luoda itselleen kestävä kilpailuetu. Kestävä kilpailuetu puolestaan johtaa tavoiteltuun taloudelliseen lopputulokseen. Strategia edesauttaa tämän tavoitteen saavuttamista. Kun johtajat oppivat paremmin tuntemaan erilaisia strategian muotoilutyökaluja, he voivat valita niistä sen, joka tuntuu heidän yrityksensä tilanteen, historian, kulttuurin ja osaamisen kannalta sopivimmalta ja hyödyllisimmältä.

3.1 Kustannusjohtajuusstrategia

Kustannusjohtajuus on Porterin (1985, 26) mukaan ehkä selkein kolmesta kilpailustrategiasta. Kustannusjohtajuuden strategiakseen valitseva yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin toimiva yritys. Kustannusedun saavuttaakseen yrityksellä on yleensä laaja toimintakenttä ja se palvelee monia alan segmenttejä. Kustannusedun lähteet ovat

moninaisia ja riippuvat alasta ja sen rakenteesta. Niihin voi kuulua esimerkiksi suurtuotannon etujen tavoittelu, vahva asema raaka-aineiden hankinnassa tai yksin hallussa oleva tekniikka. Tällaisen yrityksen on löydettävä ja hyödynnettävä kaikki kustannusedun lähteet. Tällöin yritys menestyy alalla keskimääräistä paremmin, jos se pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla tai lähellä sitä. Kustannusjohtajan on kuitenkin huolehdittava siitä, että sen tuotteet ovat asiakkaiden mielestä hyväksyttäviä kilpailijoihin verrattuna tai muuten yrityksen on laskettava selvästi tuotteidensa hintaa saadakseen ne myydyksi. Tämä saattaa mitätöidä kustannusasemasta koituvat hyödyt.

3.2 Erilaistamis- eli differointistrategia

Porterin (1985, 28) mukaan toinen kilpailustrategia on differointi, eli erilaistaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Yritys valitsee tuotteessaan yhden tai useamman ominaisuuden, jota monet asiakkaat pitävät itselleen tärkeänä ja etsii siten aseman, jossa se tyydyttää nuo tarpeet. Ainutlaatuisuuden ansiosta yritys voi korottaa hintojaan.

Porterin (1985, 28) mukaan differointikeinot ovat erilaisia riippuen alasta. Erilaistamisen perustana voivat olla itse tuote, tuotteen jakelujärjestelmä, markkinointi ja monet muut tekijät. Yritys, joka pystyy saavuttamaan ja säilyttämään differoinnin, menestyy alansa keskiarvoa paremmin, jos sen hintaero on suurempi kuin ainutlaatuisuuden saavuttamiseen tarvittut kustannukset. Erilaistamisessa on siis aina etsittäviä keinoja, jotka johtavat differointikustannuksia suurempaan hinnannousuun. Differointistrategiassa ei kuitenkaan voida olla huomioimatta kustannusasemaa, koska kustannusaseman heikkeneminen mitätöi korkeamman hinnan tuoman hyödyn. Erilaistamisessa onkin tavoiteltava kilpailijoiden kanssa yhdenvertaista kustannustasoa alentamalla kustannuksia kaikilla niillä alueilla, jotka eivät vaikuta itse differointiin. Differointistrategian on loogisuus edellyttää, että yritys valitsee erilaistamisen kohteeksi sellaiset ominaisuudet, jotka ovat erilaisia kuin kilpailijoilla. Näin ollen samalla alalla voi toimia useampikin samalla strategialla toimiva yritys, jos alalla on monia asiakkaiden yleisesti arvostamia ominaisuuksia.

3.3 Segmentointi- eli keskittymisstrategia

Kolmas kilpailustrategia Porterin (1985, 29) mukaan on keskittyminen. Strategia poikkeaa muista, koska siinä valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Keskittyjä valitsee toimialalta segmentin, eli asiakasryhmän, ja laatii strategiansa siten, että se palvelee kohdesegmenttejä sulkien muut segmentit ulkopuolelle. Optimoimalla strategiansa koh-

desegmenttejään varten yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun valitsemisissaan segmenteissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla. Keskittymisstrategialla on lisäksi kaksi vaihtoehtoista muotoa. Kustannuspainotteista keskittymistä soveltava yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään, kun taas differentiaalipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava yritys pyrkii noudattamaan erilaistamista kohdesegmentissään. Molemmissa strategioissa korostuvat kohdesegmenttien ja alan muiden segmenttien väliset erot.

3.4 Punaisen ja sinisen meren strategiat

Kim ja Mauborgne (2005, 21-22) määrittelevät kilpailustrategioiksi punaisen meren ja sinisen meren strategiat. Heidän mukaansa punaisen meren strategiassa toimialojen rajat on määritetty ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Punaisen meren strategiassa yritykset pyrkivät peittoamaan kilpailijansa lähinnä Porterin (1985) määrittelemällä erilaistumisstrategialla ja keskittymiseen perustuvalla strategialla. Punaisen meren strategiassa yritykset kilpailevat samoilla keinoilla, jolloin tuloksena on kysynnän ylittävä tarjonta, jonka vuoksi voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Sinisen meren strategiassa keskitytään uuden kysynnän aikaansaamiseen, hyödyntämättömään markkinatilaan sekä kannattavan kasvun mahdollisuuden etsimiseen. Sinisen meren strategiassa pyritäänkin löytämään sellainen markkinatila, jossa kilpailua ei ole.

Kim & Mauborgne (2005, 24-37) perustavat sinisen meren strategian sille oletukselle, että jos yritykset haluavat tulevaisuudessa menestyä, niiden tulisi lopettaa keskinäinen kilpailu. Ainoa tapa kukistaa kilpailijat on lopettaa yrittämästä nujertaa niitä. Tarkoituksena ei siis ole kukistaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Sinisen meren strategiassa pyritäänkin nostamaan asiakkaiden ja yrityksen saamaa arvoa avaamalla uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa. Strategian tärkeimpänä kriteerinä toimii arvoinnovaatio. Arvoinnovaatioita syntyy, kun yrityksen toimenpiteillä vaikutetaan myönteisesti kustannusrakenteisiin ja asiakkaan saamaan arvoon. Kustannussäästöjä saadaan aikaan, kun poistetaan ja supistetaan sellaisia tekijöitä, joilla toimialan muut yritykset kilpailevat. Asiakkaan saamaa arvoa pyritään kasvattamaan korostamalla ja luomalla sellaisia elementtejä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu.

4 KILPAILUKYVYN KÄSITE

Haatajan (2005, 20) mukaan kilpailua koskevat teoriat ja mallit käsittelevät kirjallisuushakujen mukaan kilpailua seuraavin termein: *kilpailu*, *kilpailuetu*, *kilpailukyky* ja *kestävä kilpailuetu*. Yritysten keskinäinen kilpailu johtaa yleensä *kilpailutoimiin*, joiden avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin.

Kilpailukyky tarkoittaa niitä tekijöitä, joiden avulla yritys pystyy toimimaan ja kilpailemaan markkinoilla menestyksellisemmin kuin kilpailijayritykset. Eri toimialoilla toteutuvat erilaiset yritysten kilpailukykyä selittävät strategiat ja kilpailukykytekijät. Kilpailukyky sinänsä ei kuitenkaan vielä selitä yrityksen menestymistä, vaan yritysten on pystyttävä hankkimaan etumatkaa kilpailijoihinsa nähden. Tätä etumatkaa kutsutaan kilpailueduksi. (Grant 2002, Haatajan 2005, 20 mukaan).

Yritysten kilpailukyky koostuu monesta eri tekijästä, jonka vuoksi kilpailukykytekijöiden määrittelyä ja rajausta on vaikea tehdä. Haatajan (2005, 22-23) mukaan eri tahojen kilpailukykytekijöiden määritelmässä käsitellään usein yrityksiä, eikä niissä välttämättä oteta huomioon esimerkiksi kokonaisia toimialoja. Tarkan määrittelyn hankaluudesta huolimatta voidaan kuitenkin nostaa esiin sellaisia tekijöitä, joiden avulla saadaan parempi käsitys siitä, mikä kilpailukyvyn määritelmä voisi olla. Tutkijat ovat lähes poikkeuksetta yhtä mieltä osaamisen hallinnan, innovoinnin ja verkostoitumisen merkityksestä kilpailukykytekijöinä. Kilpailukykytekijöiden tunnistaminen, hankkiminen ja kehittäminen nähdään yleisesti kilpailukyvyn parantamisen keinona. ”Yritysten keskinäinen kilpailu johtaa yleensä kilpailutoimiin, joiden avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin.” (Haataja 2005, 20).

Porterin (1985, 51) mukaan kilpailuetu perustuu moniin erillisiin toimintoihin, joita yritys suorittaa suunnitellessaan, valmistaessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotetta ja tukeessaan sen menekkiä. Kaikkia yrityksen toimintoja ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta on tutkittava systemaattisesti, jotta pystytään analysoimaan kilpailuedun lähteitä. Kilpailuedun lähteitä voivat olla esimerkiksi edullinen jakelujärjestelmä, tehokas kokoonpanoprosessi, myyntihenkilöstön tehokkuus, korkealuokkaiset raaka-aineet, nopea tilauskäsitely tai kilpailukykyinen tuotesuunnittelu.

Sitran (1998, 9) raportin mukaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeitä tekijöitä ovat tiedon ja osaamisen hallinta, teknologian soveltamisen ja innovaatiotoiminnan nopeus, strateginen johtaminen, organisaation ja toimintamallien joustavuus sekä verkostoituminen.

Malinen ja Barsk (2004, 53) määrittelevät yrityksen kilpailuedun muodostuvan sellaisista menestystekijöistä, jotka takaavat yritykselle ylivoiman kilpailijoihin nähden ja jos yritys pystyy kehittämään kilpailijoitaan nopeammin, sillä on pysyvä kilpailuetu.

Haataja (2005, 21) kuitenkin kritisoi ”kestävää” tai ”pysyvää” kilpailuetua, koska sitä ei sinänsä ole olemassa. Yhteiskunnan muuttuessa myös asiakkaiden tarpeet, jakeluketjut ja yrityksen eri toiminnot muuttavat yleensä muotoaan, jolloin kilpailuedun säilyttäminen pitää saavuttaa uusilla toimintamalleilla. Kilpailukyvyn parantaminen vaatii siten jatkuvaa, aktiivista ja kehittyvää uudistumista, jotta se olisi dynaamista ja pysyvää. Kilpailukyky taas koostuu erilaisista kilpailukykytekijöistä, jotka voivat samalla olla yrityksen menestystekijöitä.

Haatajan (2005, 21-23) mukaan kilpailukykyyn läheisesti liittyviä käsitteitä ovat *suorituskyky* ja *menestystekijä*. Kilpailukykyyn voidaan ajatella koostuvan erilaisista kilpailukykytekijöistä, jotka voivat samalla olla yrityksen menestystekijöitä. Suorituskyky on yksi kilpailukykyyn osatekijöistä, joka tarkoittaa yksilön tai organisaation kyvykkyyttä suoriutua tietystä toiminnasta. Tehokkaat ja tuottavat toimivat yritykset ovat kaikkein kilpailukykyisimpiä ja menestyvät. Tehokkuus ja tuottavuus liittyvät näin oleellisesti suorituskykyyn ja sen mittaamiseen. Kilpailukykytekijöiden tehokkuus ja tuottavuus ratkaisevatkin viime kädessä yritysten kyvyn kilpailla. Pelkkä kilpailukykytekijöiden olemassaolo ei yksin ole menestyksen tae, jos yrityksen toiminta ei ole tehokasta ja tuottavaa. Menestyksellinen kilpailu edellyttää, että ensin tunnistetaan keskeisimmät kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät, jonka jälkeen niihin liittyviä toimintoja kehitetään tehokkaasti ja tuottavasti.

5 TUTKIMUSJOUKON KUVAUS

5.1 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa käytetty alkuperäinen aineisto koostui 87 yrityshankkeesta, joiden kustannukset ja maksettu tuki rekisteröitiin lopulta 83 yrityshankkeen osalta. Aineiston käsittelyn yhteydessä kävi ilmi, että kahdessa hankkeessa tuki oli myönnetty kunnalle ja kaksi hanketta oli jäänyt kesken. Tästä syystä nämä neljä hanketta jätettiin aineiston ulkopuolelle. Aineisto sisälsi lisäksi hankkeiden loppuraportit, joissa yrittäjät ovat vapaamuotoisesti vastanneet hankkeen toteuttamista koskeviin kysymyksiin. Kysymykset liittyivät muun muassa hankkeiden tavoitteisiin, saavutettuihin muutoksiin ja hankkeissa esiintyneisiin vaikeuksiin. Aineisto sisälsi lisäksi jokaisen hankkeen osalta rahoittajan tekemät hankeselvitysraportit, joissa rahoituspäätöksen esittelijä on kuvannut hankkeen tarkoituksen ja toimenpiteet rahoituspäätöksen taustaksi. Aineisto kerättiin hankekohtaisesti rekisteröimällä hankkeiden hallinnoinnissa käytettävästä TUKI2000 – järjestelmästä kunkin hankkeen hyväksytyt kustannukset, tukiprosentit ja maksetut tukimäärät omaan taulukkoonsa. Loppuraportin kysymykset kirjoitettiin jokaisen hankkeen osalta puhtaaksi ja rekisteröitiin samaan taulukkoon. Osa kysymyksistä koodattiin ”kyllä” ja ”ei” vastauksin, jossa ”kyllä” merkittiin numerolla 1 ja ”ei” numerolla 0. Tällä tavoin osa kysymyksistä voitiin analysoida numeraalisesti. Seuraavassa taulukossa on esitetty kaikkien 83 hankkeen kustannukset ja maksetut tuet yhteensä.

Taulukko 2 Kaikkien hankkeiden kustannukset ja maksettu tuki

Kaikkien 83 hankkeen kustannukset ja maksettu tuki yhteensä.	
Maa-alueet	390 000 €
Rakennukset	3 993 837 €
Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349 €
Koneet ja laitteet leasing	59 600 €
Aineettomat investoinnit	304 168 €
Investoinnit yhteensä	30 261 954 €
Keskimääräinen tuki-% investointien osalta	15,3 %
Tuki € investointien osalta	4 625 833 €
Palkat	1 094 725 €
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096 €
Raaka-aineet	118 829 €
Osallistuminen messuille tai näyttelyyn	342 125 €
Matkat	123 000 €
Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775 €
Keskimääräinen tuki-% kehittämisen osalta	49 %
Tuki kehittämisen osalta	1 502 120 €
Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729 €
Maksettu tuki yhteensä	6 127 953 €

Otannan kokonaiskustannukset ovat noin 33,3 miljoonaa euroa, joista tuen osuus oli noin 6,1 miljoonaa euroa. Koko ohjelmakaudella on 2013 vuoden loppuun mennessä tehty 214 yrityksen kehittämisavustuspäätöstä, joiden yhteenlasketut kustannukset ovat olleet noin 86,5 miljoonaa euroa. Koko ohjelmakauden myönnetty tuki on noin 16,3 miljoonaa euroa. Otannan hankemäärä on noin 39 % ohjelmakauden hankkeista ja myönnetty tuki 37,5 % ohjelmakaudella myönnetystä tuesta.

Keskimääräinen tukiprosentti otannan osalta on 18,4 %. Otannan kustannusjakauma painottuu selvästi investointeihin, sillä noin 90 % kustannuksista on investointeja ja vain noin 10 % kehittämiskustannuksia. Suurin yksittäinen kustannuserä koko otannan osalta olivat koneet ja laitteet, joiden osuus kaikkien hankkeiden kustannuksista oli noin 76 %. Kehittämiskustannusten osalta suurin yksittäinen kustannuserä oli ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat - menoluokka, jonka osuus kehittämiskustannuksista oli noin 45 %. Hankkeiden keskimääräiset kustannukset olivat noin 401 000 euroa ja keskimääräinen tuki noin 74 000 euroa.

Seuraavassa on yhteenveto kaikkien hankkeiden loppuraporttien kysymyksistä. Kysymykseen ”Oliko hankkeelle asetettu tavoitteet?” on johdettu loppuraportin vastauksista kysymykseen ”Hankkeen tavoitteet?”. Kysymykseen ”Tuettiin hankkeessa sekä investointeja, että kehittämistä?” vastaukset on johdettu suoraan hankkeiden kustannusja-

kaumasta. Jos hankkeen kustannukset ovat sisältäneet esimerkiksi pelkkiä investointeja, on hankkeen kohdalle merkitty ”ei” – vastaus.

Taulukko 3 Yhteenveto loppuraporttien vastauksista

Kysymys	Kyllä / Ei
Oliko hankkeelle asetettu tavoitteet?	83 kpl / 0 kpl
Saavutettiin tavoitteet?	79 kpl / 4 kpl
Saatiin konkreettisia muutoksia aikaan?	78 kpl / 5 kpl
Sisältyikö hankkeeseen konsultointia?	38 kpl / 45 kpl
Oliko konsultoinnista hyötyä?	37 kpl / 46 kpl
Esiintyi hankkeessa vaikeuksia?	52 kpl / 31 kpl
Tuettiin hankkeessa sekä investointeja, että kehittämistä?	26 kpl / 57 kpl

Koko otannan vastausten yhteenvedosta voidaan todeta, että hankkeiden toteuttaminen yrityksissä on hyvin tavoitteellista, sillä kaikissa hankkeissa oli asetettu tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen oli myös kiitettävää, sillä ainoastaan neljän hankkeen osalta todettiin, että asetettuja tavoitteita ei saavutettu. Yrityksissä saatiin myös muutoksia aikaan, sillä ainoastaan viidessä yrityksessä koettiin, ettei mainittavia muutoksia saatu aikaan. Noin puolet yrityksistä käytti ulkopuolista konsultointia, joista ainoastaan yksi ei kokenut, että siitä olisi ollut yritykselle hyötyä. Vaikeuksia hankkeiden toteuttamisessa koettiin melko paljon, sillä yli 60 % hankkeista raportoi kokemistaan vaikeuksista. Kustannusjakautumana mukaan ainoastaan 26 hankkeessa esiintyi sekä investointi-, että kehittämiskustannuksia.

5.2 Aineiston koodaus

5.2.1 Avoin koodaus

Metsämuurosen (2000, 25-26) mukaan Grounded Theory -menetelmässä aineistoa lähdetään alkuvaiheessa analysoimaan eräänlaisella käsite-indikaattorimallilla, jolla tarkoitetaan sitä, että vertaillaan aineistosta havaittuja indikaattoreita toisiinsa. Indikaattorilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tekstikatkelmaa, käyttäytymistä, toimintaa tai tapahtumia. Tutkija havaitsee indikaattoreissa samanlaisuutta, erilaisuutta sekä niiden merkityksissä eriasteista samanlaisuutta. Tämän jälkeen tutkija koodaa indikaattorit käyttäytymisen, tapahtuman tai toiminnan "osoittimiksi" ja antaa luokalle nimen. Luokka toimii tämän

jälkeen koodattuna kategoriana, joka yhdistää indikaattorit. Koodeja täsmennetään aina uusilla indikaattoreilla, joiden myötä kategoriat saavat uusia ominaisuuksia. Lopulta mitään uutta ei enää ilmene ja kategoria saturoituu. Aineiston analysointi on systemaattista ja intensiivistä, eri analyysiyksiköitä lause lauseelta tutkivaa. Aineistoa kootaan ja koodataan kategorioita vertaillen.

Tässä tutkimuksessa aineiston avoin koodaus suoritettiin Metsämuurosen mainitsemaalla käsite-indikaattorimallilla eli jatkuvan vertailun menetelmällä. Koodattava aineisto koostui hankkeiden tarkoituksista, toimenpiteistä, tavoitteista ja hankkeissa saavutetuista muutoksista. Avoimessa koodauksessa loppuraporttien tekstikatkelmista, eli indikaattoreista, pyrittiin etsimään tutkimusongelmaan liittyviä eräänlaisia analysoitavia yksiköitä ja merkitsemään nämä löydökset omilla koodeillaan, jotka samalla kohdistivat hankkeet tiettyyn kategoriaan. Kun uusi indikaattori havaittiin, sitä verrattiin jo löydettyihin indikaattoreihin ja jo muodostettua koodia aikaisempiin koodeihin. Vertailemalla pyrittiin löytämään indikaattoreista eroja ja yhtäläisyyksiä samalla punniten indikaattorien merkityksiä. Jokainen koodi muodostettiin näin indikaattorien jatkuvalla vertailulla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että jos esimerkiksi vastauksessa tavoitteen osalta indikaattorina oli *tuotteen kehittäminen*, sitä verrattiin aikaisempiin *tuotteen kehittämiseen* liittyviin indikaattoreihin ja niistä muodostettuihin koodeihin. Jos vastaava indikaattori oli löydetty jo aikaisemmin, se sisällytettiin aikaisemmin muodostettuun koodiin. Jos taas indikaattori oli kokonaan uusi, sille muodostettiin oma koodinsa. Avoimen koodauksen yhteydessä kirjattiin lisäksi ylös koodien merkitykset myöhempää kategorisointia varten.

Metsämuurosen (2000, 26) mukaan koodaus sisältää kategorioiden muodostuksen ja nimeämisen. Tutkijan pitää koodata lisäksi siihen liittyvät alakategoriat. Koodaus alkaa niin kutsutulla avoimella koodauksella, jossa aineisto koodataan vapaasti ilman ennakkojäsennystä. Avoimen koodauksen tarkoituksena on tuottaa aineistoon sopivia käsitteitä, jotka ovat kuitenkin vielä alustavia.

Tutkimuksessa tiedot kerättiin ja rekisteröitiin hankekohtaisesti ja samalla aineistolle tehtiin avointa koodausta. Avoin koodaus suoritettiin niin, että kukin yksittäinen hanke koodattiin kuuluvaksi samantyyppisiin kategorioihin, jotka vielä alkuvaiheessa olivat alustavia. Kategorisoinnin suorittamiseksi koodattiin neljä hankkeisiin liittyvää teemaa: hankkeen tarkoitus, tehdyt toimenpiteet, hankkeelle asetetut tavoitteet ja hankkeessa saavutetut konkreettiset muutokset. Hankkeen tarkoitus kuvattiin yleensä rahoittajan tekemässä hankeselvitysraportissa. Hankkeen toimenpiteet nousivat esiin hankeselvitysraportista tai hankkeelle asetetuissa tavoitteissa. Tavoitteet kerrottiin loppuraportin kysymyksessä nro 1 ja konkreettiset muutokset loppuraportin kysymyksessä nro 2.2. Ensin hankkeet kategorisoitiin tarkoitustensa mukaan yläkategorioihin, joita merkittiin isoilla kirjaimilla, kuten A, B, C.... Tämän jälkeen kunkin yläkategorian alle kategorisoitiin alakate-

goriat toimenpiteiden mukaan juoksevasti A1, A2, A3..., tavoitteiden mukaan juoksevasti Aa1, Aa2, Aa3... ja konkreettisten muutosten mukaan juoksevasti Ab1, Ab2, Ab3...Koodauksen jälkeen voitiin näin vetää yhteen yksittäistä yläkategoriaa koskevat toimenpiteet, tavoitteet ja konkreettiset muutokset. Kun jokainen yksittäinen hanke oli kategorisoitu johonkin yläkategoriaan, voitiin yläkategorioihin yhdistää yksittäisten hankkeiden kustannukset, maksetut tuet ja loppuraporttien koodatut vastaukset. Seuravassa on esimerkki koodatusta hanke-esimerkistä. (Kts. liitteet)

Muovialan yritys X

Hankkeen tarkoitus: Hankkeen tarkoituksena oli aloittaa systemaattinen vientitoiminta Tanskaan ja Ruotsiin sekä selvittää uusien markkinoiden potentiaali. Tavoite pyrittiin saavuttamaan messumatkoilla ja ulkopuolisen asiantuntijan tekemillä markkinaselvityksillä. Hankkeeseen palkattiin lisäksi avainhenkilö, jonka tehtävänä oli viennin kartoittaminen ja vierailut potentiaalisten asiakkaiden luona. Henkilökunnan koulutuksessa keski-tyttiin kielitaidon kehittämiseen ja osaamisen nostamiseen sellaiselle tasolle, että yritys pystyy toimimaan vientiasiakkaiden kanssa. → *Kategoria: F Vientiin panostajat* → Alakategoriat, hankkeen toimenpiteet: *F1 Osallistuminen kansainvälisille messuille, F2 Markkinaselvitys kohdemaan kilpailijoista ja asiakkaista, F4 Avainhenkilön palkkaaminen viennin aloittamiseksi ja F6 Henkilöstön osaamisen kehittäminen*

Asetetut tavoitteet: Tavoitteena aloittaa systemaattinen vientitoiminta sekä saada lisätietoa uudesta toimintaympäristöstä analysoimalla kilpailijat, asiakkaat ja muovialan toimijat. → Alakategoria: hankkeen tavoitteet: *Fa3 Tavoitteena parempi markkinatietämys kohdemaasta, Fa5 Tavoitteena systemaattinen vientitoiminta.*

Hankkeessa saavutetut konkreettiset muutokset: Tavoitteet saavutettiin osittain. Markkinaselvitykset eivät vastanneet odotuksia ja tuotevalikoima, joka oli tarkoitettu Tanskaan ja Ruotsiin osoittautui vääräksi. Markkinatietoisuuden kasvattaminen koettiin kuitenkin onnistuneeksi. Merkittävin muutos alkuperäiseen tavoitteeseen oli Saksan osoittautuminen yrityksen päämarkkina-alueeksi. Konkreettisia muutoksia hankkeen myötä oli kaksi uutta asiakaspotentiaalia sekä organisaation uudistuminen ja suuntautuminen Saksan markkinoille. → Alakategoria, hankkeen konkreettiset muutokset: Fb1

5.2.2 Selektiivinen koodaus

Selektiivisessä koodauksessa tarkoituksena on määritellä lopulliset kategoriat ja muodostaa aineistolle ydinkategoria. Kaiken aikaisemman tulkintatyön yhteen saattaminen saattaa olla koko tutkimustyön haasteellisin osuus. Selektiivisen koodaamisen tarkoituksena on löytää ja kehittää tutkimukselle selkeä juoni ja muuntaa se analyttiseksi tarinaksi. Selektiivisessä koodauksessa keskeinen prosessi on ydinkategorian valinta. Kategoriat liitetään tämän jälkeen sekä toisiinsa, että ydinkategoriaan ja ne muunnetaan tutkimusongelmaan vastauksen antavaan muotoon. (Strauss & Corbin 1990, 116-142.)

Metsämuurosen (2000, 27) mukaan ydinkategorioilla tarkoitetaan sellaisia kategorioita, jotka selittävät suurimman osan ilmiön vaihtelusta. Grounded theoryn tarkoituksena on tuottaa teoria, joka selittää mahdollisimman hyvin käyttäytymistä. Teoria rakentuu keskeisten ydinkäsitteiden ympärille. Ydinkäsite tai ydinkategoria on kuin aineiston pääteema, joka on koko aineiston kokoava kategoria. Kun kategoria alkaa olla riittävästi saturoitunut, se alkaa suunnata tutkimusta. Tutkija etsiikin aineistostaan kehittyvää teoriaa tukevia "otoksia" ja ikään kuin testaa näin teoriansa paikkansa pitävyyttä.

Tutkimuksen selektiivisen koodauksen vaiheessa kävin avoimen koodauksen kategorioita läpi uudelleen ja uudelleen. Tässä vaiheessa muodostin kategorioita yhdistävän ydinkategorian, nimesin lopulliset yläkategoriat ja tiivistin alakategorioita yhdistämällä samantyyppiset kategoriat toisiinsa. Ydinkategoriaksi nimettiin ”Kilpailukykyä uusiutumalla”, jonka alle aineistosta muodostettiin kahdeksan erilaista kilpailutekijöiden kehittämistä kuvaavaa kategoriaa. Kategorioiden alle rakentui toimenpiteitä, tavoitteita ja konkreettisia muutoksia kuvaavat alakategoriat. Seuraavassa kuvataan aineistosta muodostetut yläkategoriat.

5.3 Kategoriakuvaukset

5.3.1 Kategoria A, Järjestelmäkehittäjät

Kategoria A, Järjestelmäkehittäjät, sisältää seitsemän eri hanketta. Kategoriaan valikoituneiden hankkeiden osalta valintakriteerinä painotettiin yrityksen toiminnanohjaukseen ja seurantaan liittyvien järjestelmien kehittämistä ja käyttöönottoa. Kategorian hankkeiden toimenpiteitä kilpailukykyyn kehittämiseksi olivat toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto ja kehittäminen, johtamis-, laatu-, ja ympäristöjärjestelmien kehittäminen, sekä taloushallinnon organisointiin liittyvät toimenpiteet. Kuudessa hankkeessa seitsemästä käytet-

tiin ulkopuolista asiantuntijaa ja kaikissa yrityksissä koettiin siitä olleen yritykselle hyötyä. Näyttääkin siltä, että etenkin erilaisten järjestelmien kehittämisessä yritykset tarvitsevat ulkopuolista konsultointia, sillä ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palvelujen kustannukset ovat suurin yksittäinen kustannuserä kategorian kokonaiskustannuksista.

Kategoria on kustannuksiltaan suhteellisen pieni, sillä sen kokonaiskustannukset 579 919 euroa ovat ainoastaan 1,7 % otannan kokonaiskustannuksista. Kategorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 215 597 euroa, mikä on 3,5 % otannan kokonaistuesta. Kategorialle tyypillisten hankkeiden kustannukset painottuvat kehittämiskustannuksiin, sillä kategorian kehittämiskustannukset ovat 63 % ja investointikustannukset 37 % kategorian kokonaiskustannuksista. Kategorian viisi hanketta seitsemästä sisältää sekä investointeja, että kehittämistä. Investoinneista 79 % oli aineettomia investointeja ja 21 % koneita ja laitteita. Investointien pääpaino on aineettomissa investoinneissa, jotka ovat pääasiassa ohjelmistoja ja lisenssejä. Kehittämiskustannuksissa pääpaino oli ulkopuolisissa asiantuntijoissa ja palveluissa, sillä ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palvelujen osuus oli 76 % ja omien palkkojen osuus 24 %. Mielenkiintoisena havaintona voidaan todeta, että suhteellisesti pienen kategorian kustannuksista aineettomien investointien osuus kattaa kuitenkin 57,5 % koko otannan aineettomista investoinneista. Näyttääkin siltä, että huomattava osa erilaisten ohjelmistojen ja lisenssien kustannuksista syntyvät juuri erilaisten järjestelmien kehittämiseen liittyvissä hankkeissa.

Taulukko 4 Järjestelmäkehittäjät – kategorian kustannusjakauma

Järjestelmäkehittäjät (7 kpl)	Yhteensä	%	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	0	0,0	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	0	0,0	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	46 393	0,2	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	0	0,0	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	174 875	57,5	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	221 268	0,7	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	15		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	27 272	0,6	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	90 000	8,2	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	286 651	20,8	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	0	0,0	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille	0	0,0	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	0	0,0	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	376 651	12,3	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	50		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	188 326	12,5	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	597 919	1,8	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	215 597	3,5	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Kategorian jokaisella seitsemälle hankkeelle oli asetettu tavoitteet ja jokaisen hankkeen osalta ne myös saavutettiin. Kategorialle tunnusomaisia tavoitteita olivat tiedon tuottaminen johtamisen tueksi, yrityksen toiminnan tehokkuuden parantaminen ja mittaaminen, kustannussäästöjen saavuttaminen sekä seurannan parantaminen. Tavoitteissa nousivat lisäksi esiin eri toimintojen, kuten ostojen, myyntien, varaston ja henkilöstön ajankäytön hallinta. Seuraavassa on loppuraportista lainattu sitaatti kategoriaan kuuluvan hankkeen tavoitteista ja toimenpiteistä yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseksi:

”Hankkeen ensisijainen tavoite on turvata yrityksen kilpailuasema ja toimintaedellytykset kehittämällä tietoteknisiä ratkaisuja. Hankkeen tarkoituksena on myös vähentää päällekkäistä työtä ja automatisoida tiettyjä toimintoja vapauttamalla aikaa ydinliiketoimintaan.”

Kategorian jokaisessa hankkeessa saatiin tavoiteltuja muutoksia aikaan. Muutokset liittyivät seurannan paranemiseen ja eri toimintojen tehostumiseen. Hankkeissa saatiin toimintoja siirrettyä yhteen järjestelmään, luotiin kustannuspaikkakohtaista seurantaa ja otettiin käyttöön erilaisia raportointityökaluja. Muutoksina mainittiin lisäksi johdon ajankäytön tehostuminen, ostajien toimintatavan muuttuminen järkevämmäksi, varaston kierron parantuminen, laskujen käsittelyn nopeutuminen ja virheiden määrän vähentyminen. Erään yrityksen loppuraportissa kuvattiin hankkeessa saavutettuja muutoksia seuraavasti:

”Taloushallinnon osalta yhtiössä on saatu käyttöön kustannuspaikkakohtainen seuranta, joka parantaa liiketoiminnan ohjaamista. Toiminnanohjauksessa tuote- ja asiakaskohtainen seuranta on entistä tarkempaa ja reaaliaikaisempaa.”

Kategorian kolmessa hankkeessa seitsemästä koettiin vaikeuksia hankkeen toteuttamisessa. Vaikeutena koettiin olemassa olevan tiedon siirtäminen uuteen järjestelmään ja eri järjestelmien yhteensovittamisessa ilmenneet hankaluudet, mitkä viivästyttivät hankkeen toteuttamista. Erään yrityksen loppuraportissa kuvattiin vaikeuksia seuraavasti:

”Perusteellisesta alkukartoituksesta huolimatta toimintaprosessien ja uuden järjestelmän toimintojen yhteensovittaminen oli aluksi hankalaa. Sekä toimintatapoja, että järjestelmää piti joiltain osin muuttaa, mikä aiheutti lisätyötä. Tämä taas viivästytti käyttöönottoa ja aiheutti hämmennystä järjestelmän käyttäjissä. Todennäköisesti olisi selvitty hieman vähemmällä, kun olisi testattu järjestelmää todellisessa ympäristössä jonkin verran enemmän.”

5.3.2 Katgoria B, Osaamiseen panostajat

Kategoria B, Osaamiseen panostajat, sisältää kuusi eri hanketta. Kyseessä on kustannuksiltaan otannan pienin kategoria, sillä kategorian kokonaiskustannukset ovat ainoastaan 238 915 euroa, mikä on 0,7 % otannan kokonaiskustannuksista. Kategorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 113 949 euroa, mikä on 1,9 % otannan kokonaistuesta. Kategoriaan valikoituneissa hankkeissa painotettiin erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämistä yrityksissä ja yrityksen liiketoiminnan kartoittamiseen ja kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä.

Kategoriaan valikoituneiden hankkeiden toimenpiteitä olivat yritysjohdon näkemyksen kirkastaminen kilpailuympäristön kehityksestä, tuotantojohdon osaamisen kehittäminen, seurantatyökalujen kehittäminen, liiketoimintasuunnitelman päivittäminen, toimintasuunnitelman laatiminen uusille kasvualueille, liiketoimintamahdollisuuksien selvittäminen, erilaiset kannattavuuslaskelmat, osaamisen nostaminen suunnittelun ja tuotekehityksen osalta sekä viestintästrategian luominen.

Taulukko 5 Osaamiseen panostajat – kategorian kustannusjakauma

Osaamiseen panostajat (6 kpl)	Yhteensä	% Otannasta	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	0	0,0 %	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	0	0,0 %	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	7 202	0,0 %	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	0	0,0 %	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	11 158	3,7 %	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	18 360	0,1 %	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	15		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	3 672	0,1 %	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	114 122	10,4 %	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	67 372	4,9 %	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	0	0,0 %	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille	0	0,0 %	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	0	0,0 %	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	181 494	5,9 %	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	50		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	90 747	6,0 %	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	199 854	0,6 %	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	94 419	1,5 %	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Hankkeiden kustannukset painottuvat selvästi kehittämiskustannuksiin, sillä kategorian kehittämiskustannukset olivat 92,7 % ja investoinnit 7,3 % kokonaiskustannuksista. Kehittämiskustannuksista omia palkkoja oli 51,7 % ja ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palvelujen kustannuksia 49,3 %. Neljässä hankkeessa käytettiin ulkopuolista asiantuntijaa ja

jokaisessa hankkeessa koettiin asiantuntijoista olevan apua. Erään hankkeen loppuraportissa mainittiin konsultoinnista seuraavasti:

”Suurin hyöty oli liiketoimintasuunnitelman tekemisessä. Tämä koskee sekä suunnittelu-työtä, että kirjallista työtä. Lisäksi projektin eri vaiheissa pidetyt keskustelutilaisuudet olivat hyvänä tukena hankkeiden eteenpäin viemisessä.”

Kategorian jokaiselle kuudelle hankkeelle oli yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseksi asetettu tavoitteet ja jokainen hanke myös saavutti ne. Kategorialle tunnusomaisia tavoitteita olivat yrityksen toiminnan kehittäminen toimintaympäristöä vastaavaksi, pohjan luominen strategisten valintojen tekemiselle, yrityksen toimintaedellytysten parantaminen, yrityksen imagon parantaminen ja yrityksen kasvumahdollisuuksien parantaminen. Eräässä kategoriaan kuuluvan yrityksen loppuraportissa mainittiin tavoitteista seuraavasti:

”Konserniyritysten edessä on sekä rakenteellisia, että teknologisia muutoksia, joiden tuomat haasteet ovat nykyjohdolle uudenlainen ongelma. Normaaliin strategia- ja budjetointityöskentelyyn kaivattiin uusia työkaluja ja taitoja, joiden avulla pystyttäisiin luomaan konsernin jatkon kannalta välttämättömät toimintaedellytykset.”

Kategorian jokaisessa kuudessa hankkeessa saatiin konkreettisia muutoksia aikaan. Konkreettiset muutokset olivat hankkeiden välillä hyvinkin erilaisia. Konkreettisina muutoksina mainittiin muun muassa tuotannon tehokkuuden mittaamisen aloittaminen, tehdaspäällikön toimen perustaminen, lisääntyneet johdon resurssit liiketoiminnan kasvattamiseen, keskeisten liiketoiminnan aloittamiseen tarvittavien valmiuksien selvittäminen ja liiketoiminnan aloittaminen, uusien palvelujen ja tuotteiden avaaminen, liiketoimintasuunnitelman ja toimintasuunnitelman luominen sekä viestintästrategian käyttöönotto. Erään hankkeen loppuraportissa konkreettisia muutoksia kuvattiin seuraavasti:

”Konsernin johdon kyky analysoida asioita koko konsernin kannalta parani, samoin näkemys sisaryritysten alaa koskevista haasteista ja reunaehdoista.”

Kategorian neljässä hankkeessa kuudesta koettiin vaikeuksia hankkeen toteuttamisessa. Vaikeudet olivat hyvin erityyppisiä riippuen hankkeiden luonteesta. Vaikeuksina koettiin muun muassa konsultin vaihtuminen hankkeen aikana, tuotannonohjausjärjestelmän monimutkaisuuden aiheuttamat ongelmat, henkilöstön rekrytoinnissa ilmenneet ongelmat ja erilaisten strategioiden luomisessa havaittu aikapula. Eräässä loppuraportissa kuvattiin vaikeuksia seuraavasti:

”Yhteistyökumppanin/asiantuntijatahon sisäiset muutokset ja henkilöstövaihdokset hankaloittivat hankkeen etenemistä. Tästä johtuen asiantuntijatahoa muutettiin, saatiin muutoshakemuksella lisää hankeaikaa ja käytännön toimintatavat muuttuivat sen myötä.”

5.3.3 Kategoria C, Uuteen tekniikkaan investoijat

Kategoria C, Uuteen tekniikkaan investoijat, sisältää seitsemän eri hanketta. Kategoriaan valikoituneissa hankkeissa nousi erityisesti esiin uuden tekniikan ja teknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen, jolloin yritykset pystyvät valmistamaan esimerkiksi korkealaatuisempia tuotteita. Kategoriaan valikoituneiden hankkeiden toimenpiteitä olivat tuotannon aloittaminen uudella teknologialla, investoinnit uutta teknologiaa olevaan tuotantolaitteistoon, investoinnit uusien tuotteiden valmistuksessa tarvittaviin koneisiin ja laitteisiin, sekä uuden tuotantomenetelmän kehittäminen teknologiaa hyödyntämällä.

Kategoria on kustannuksiltaan kolmanneksi suurin kaikista kategorioista. Kategorian kokonaiskustannukset ovat 6 349 361 euroa, mikä on 19 % otannan kokonaiskustannuksista. Kategorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 1 100 410 euroa, mikä on noin 18 % otannan kokonaistuesta.

Taulukko 6 Uuteen tekniikkaan investoijat – kategorian kustannusjakauma

Uuteen tekniikkaan investoijat (7 kpl)	Yhteensä	% Otannasta	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	0	0,0 %	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	1 437 546	36,0 %	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	4 751 975	18,6 %	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	39 600	66,4 %	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	0	0,0 %	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	6 229 121	20,6 %	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	15		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	1 042 570	22,5 %	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	50 930	4,7 %	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	69 310	5,0 %	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	0	0,0 %	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille	0	0,0 %	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	0	0,0 %	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	120 240	3,9 %	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	49		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	57 840	3,9 %	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	6 349 361	19,1 %	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	1 100 410	18,0 %	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Kategorian kustannukset ovat hyvin investointipainotteisia, sillä kokonaiskustannuksista 98,1 % on investointeja ja vain 1,9 % kehittämiskustannuksia. Kategorian neljässä hankkeessa seitsemästä tuettiin sekä investointeja, että kehittämistä. Kategorian investoinnit painottuvat pääosin koneisiin ja laitteisiin, sillä investoinneista 77 % on koneita ja laitteita ja 23 % rakennuksia.

Kategorian jokaiselle seitsemälle hankkeelle oli asetettu tavoitteet ja jokaisen hankkeen osalta ne myös saavutettiin. Kategorian hankkeiden tavoitteet kohdistuivat pitkälti yritysten tuotantoon, sillä kategorialle tunnusomaisia tavoitteita olivat tuotantoprosessin nostaminen kilpailukykyiselle tasolle, tuotantoprosessin tehokkuuden kasvattaminen, yrityksen teknologisen tason nostaminen ja tuotantoprosessin energiansäästö. Hankkeiden osatavoitteina mainittiin lisäksi osaamisen kasvattaminen, työllisyyden parantaminen, uusien asiakkaiden hankinta, tuotteiden laadun parantaminen sekä tuotannon pullonkaulojen ja välivaiheiden poistaminen. Kategorian kahdessa hankkeessa käytettiin ulkopuolista asiantuntijaa ja kummassakin hankkeessa oltiin konsultointiin tyytyväisiä. Eräässä loppuraportissa kuvattiin hankkeen tavoitteita seuraavasti:

”Suunnitella, toteuttaa ja aloittaa tuotanto uretaaniharkkosydämille uudella ja ennen toteuttamattomalla tekniikalla. Saada täysin uusi tuote tuomaan liikevaihdon kasvua ja lisätä työllisyyttä sekä osaamista kyseessä olevilla tuotteilla.”

Kilpailukyvyn kehittämisen näkökulmasta kategorian hankkeissa saavutettuja muutoksia olivat muun muassa uuden teknologian käyttöönotto, tuotannon nopeuden kasvattaminen, materiaalivirtojen selkeämpi kulku, tuotteiden laadun paraneminen, kyky valmistaa uusia tuotteita, uuden asiakasryhmän saaminen, tuotantoprosessin energiankulutuksen väheneminen, ympäristöystävällisemmän tuotantoprosessin kehittäminen ja tuotannon välivaiheiden poistaminen. Erään yrityksen loppuraportissa kuvattiin hankkeen myötä saatuja muutoksia seuraavasti:

”Pystymme painamaan nyt myös 4 + 4 värisiä korkealaatuisia painotöitä. Lisäksi painokoneen ajonopeus vähintään kaksinkertaistui. Vaihtoajat ovat puolittuneet. Puhalluskapasiteettimme nousi yli 50 % aikaisempaan nähden sekä kalvon laatu parani. Pystymme nyt myös valmistamaan korkealaatuisia monikerroskalvoja.”

Kategorian neljässä hankkeessa koettiin vaikeuksia. Vaikeudet koskivat projektin hidasta etenemistä, ohjelmistojen räätälöinnin hitautta, toimintatapojen oletettua suurempaa muutosta, koneiden ja laitteiden hidasta toimitusta ja käyttöönottoa sekä omien resurssien riittämättömyyttä toimenpiteiden toteuttamisessa.

5.3.4 Katgoria D, Kapasiteetin kasvattajat

Katgoria D, Kapasiteetin kasvattajat, sisältää kolmetoista eri hanketta. Katgoriaan valikoituneissa hankkeissa nousi erityisesti esiin yrityksen kapasiteetin kasvattaminen tuotantotiloja laajentamalla ja konekapasiteettia lisäämällä. Katgoriaan valikoituneiden hankkeiden toimenpiteitä olivat uuden tuotantolinjan rakentaminen, vanhan tuotantolinjan saneeraaminen, uuden tuotantolaitoksen perustaminen, tuotantotilojen laajentaminen, uusien toimitilojen rakentaminen ja konekannan lisääminen.

Katgoria on kustannuksiltaan suurin kaikista katgorioista. Katgorian kokonaiskustannukset ovat 16 168 115 euroa, mikä on 48,6 % otannan kokonaiskustannuksista. Katgorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 2 417 069 euroa, mikä on 39,5 % otannan kokonaistuesta. Katgorian keskimääräinen tukiprosentti on 15 %.

Taulukko 7 Kapasiteetin kasvattajat – katgorian kustannusjakauma

Kapasiteetin kasvattajat (13 kpl)	Yhteensä	% Otannasta	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	390 000	100,0 %	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	2 249 720	56,3 %	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	13376795	52,4 %	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	0	0,0 %	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	76 737	25,2 %	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	16093252	53,2 %	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	13,4		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	2 379 638	51,4 %	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	53 516	4,9 %	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	18 697	1,4 %	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	2 650	2,2 %	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille	0	0,0 %	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	0	0,0 %	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	74 863	2,4 %	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	49,1		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	37 431	2,5 %	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	16 168 115	48,5 %	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	2 417 069	39,4 %	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Katgorian kustannukset ovat lähinnä investointeja, sillä investointien osuus katgorian kokonaiskustannuksista on 99,6 %. Kehittämiskustannusten osuus on vain 0,4 %. Investoinnit painottuvat pitkälti koneisiin ja laitteisiin, sillä kustannuksista 83,2 % on koneita ja laitteita, rakennuksia 14 %, maa-alueita 2,5 % ja aineettomia investointeja 0,3 %. Ainoastaan yhdessä hankkeessa käytettiin ulkopuolista konsultaatiota ja sekin kohdistui laiteinvestoinnin tekniseen tukeen.

Katgorian jokaiselle kolmelletoista hankkeelle oli asetettu tavoitteet ja jokaisen hankkeen osalta ne myös loppuraporttien mukaan saavutettiin. Katgorialle tunnusomaisia

tavoitteita olivat muun muassa tuotantokapasiteetin kasvattaminen, tuotannon tehostaminen, yrityksen kasvun ja kehityksen turvaaminen, vanhan tuotantolaitteiston uusiminen, uuden tuotantomenetelmän omaksuminen, liikevaihdon kasvattaminen ja toiminnan monipuolistaminen.

Kategorian kuudessa yrityksessä koettiin vaikeuksia hankkeen toteuttamisessa. Vaikeudet koskivat lähinnä teknisiä ongelmia laitteiden käyttöönotossa, laitetoimittajasta johtuvia viivästyksiä sekä aikataulun viivästyminen suunnittelun puutteesta johtuen. Kategorian kahdessa loppuraportissa kuvataan hankkeelle asetettuja tavoitteita seuraavasti:

”Tuotantotilojen laajennus turvaa tehokkaan tuotannon sekä mahdollistaa sen kasvun.”

”Hankkeen alkaessa tuotantokapasiteetti ja laitekanta rajoittivat nykyisten ja uusien tuotteiden myyntiä. Projektin tavoitteena oli kasvattaa tuotantokapasiteetti ja konekanta kysynnän tarpeita vastaavaksi.”

Kilpailukyvyyn kehittämisen näkökulmasta kategorian hankkeissa saavutettuja konkreettisia muutoksia olivat muun muassa uuden tuotantolinjan käyttöönotto, konekannan uusiminen, tuotannon tehostuminen, kapasiteetin kasvaminen kysyntää vastaavaksi, uusien työntekijöiden palkkaaminen, jalostusarvon merkittävä kasvu, tuotantotilojen laajentaminen, työympäristön muuttuminen käyttäjäystävällisemmäksi, toimitusvarmuuden paraneminen ja kyky palvella asiakkaita paremmin. Erään yrityksen loppuraportissa kuvataan hankkeessa saavutettuja muutoksia seuraavasti:

”Jalostusasteen merkittävä nousu ja erityisesti volyymin kasvu, mutta myös liikevaihdon odotetaan selvästi kasvavan. Yritys tulee murskauslaitoksen ansiosta työllistämään lisää ihmisiä sekä suoraan että välillisesti.”

5.3.5 Katgoria E, Vientiin panostajat

Kategoria E, Vientiin panostajat, sisältää kahdeksantoista eri hanketta. Kategoriaan valikoituneiden hankkeiden piirteitä ovat suuntautuminen uusiin kohdemaihin ja niiden asiakas- ja kilpailijakartoitusten tekeminen. Kategorian hankkeissa tehtyjä toimenpiteitä olivat muun muassa osallistuminen kansainvälisille messuille, markkinaselvitysten tekeminen kilpailijoista, asiakkaista ja tuotteista, avainhenkilön palkkaaminen vientiin ja henkilöstön vientiosaamisen kehittäminen.

Kategorian kokonaiskustannukset ovat 814 989 euroa, mikä on 2,5 % otannan kokonaiskustannuksista. Kategorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 407 494 euroa, mikä on 6,7 % otannan kokonaistuesta. Kategorian keskimääräinen tukiprosentti on 50 %, joka on tuen maksimimäärä kehittämiskustannuksille. Katgoria on hankkeiden lukumäärällä mitaten suurin kategorioista. Kategorian kustannukset jäävät kuitenkin suhteellisen pieniksi.

Kategorian kustannuksista 100 % on kehittämiskustannuksia. Kehittämiskustannuksista 41,8 % on messukustannuksia ulkomaisille messuille, 30,1 % ulkopuolisia asiantuntijoita ja palveluja, 15 % omia palkkoja ja 13,4 % matkakustannuksia. Messukustannukset muodostuvat osallistumisista kansainvälisille messuille näytteilleasettajana. Ulkopuoliset asiantuntijat ja palvelut ovat pääasiassa markkinaselvityksiä potentiaalisista vientimaista. Huomattavaa on että, kategorian messu- ja matkakustannukset kattavat lähes koko otannan messu- ja matkakulut.

Taulukko 8 Vientiin panostajat – kategorian kustannusjakauma

Vientiin panostajat (18 kpl)	Yhteensä	% Otannasta	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	0	0,0 %	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	0	0,0 %	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	0	0,0 %	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	0	0,0 %	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	0	0,0 %	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	0	0,0 %	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	0		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	0	0,0 %	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	121 625	11,1 %	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	244 607	17,7 %	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	0	0,0 %	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille	340 125	99,4 %	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	108 632	88,3 %	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	814 989	26,6 %	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	50		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	407 494	27,1 %	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	814 989	2,4 %	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	407 494	6,6 %	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Kategorialle tyypillisiä tavoitteita olivat muun muassa systemaattisen vientitoiminnan aloittaminen, paremman markkinatietämyksen saaminen, yrityksen kilpailukyvyyn selvittäminen kansainvälisillä markkinoilla, potentiaalisten asiakkaiden, jakelijoiden ja jälleenmyyjien löytäminen kohdemaista, paikallisen lainsäädännön selvittäminen ja yrityksen tunnettuuden lisääminen uusilla markkinoilla. Kategorian kahdeksastatoista hankkeesta kuusitoista saavutti hankkeelle asetetut tavoitteet. Kahden hankkeen tavoitteena

ollut vientitoiminnan käynnistäminen ei loppuraporttien mukaan toteutunut suunnitellulla tavalla. Erään yrityksen loppuraportissa kuvattiin hankkeen tavoitteita seuraavasti:

*”Hankkeen tarkoituksena oli selvittää businessmahdollisuudet Venäjän markkinoilla, etsiä oikea tapa onnistua muottien viennin aloittamiseksi kohdemarkkinoille ja tehdä ni-
meämme tunnetuksi Venäjän markkinoilla.”*

Sama yritys kuvaa hankkeen loppuraportissaan tavoitteiden toteutumista seuraavasti:

*”Kaikki asetetut tavoitteet saatiin hankkeen puitteissa toteutumaan. Tosin aikataulullises-
ti emme ole onnistuneet kasvattamaan liikevaihtoa, ehkä hieman kunnianhimoisenkin
tavoitteen mukaisesti. Asiat ovat edenneet kuitenkin muiden tavoitteiden mukaisesti ja
teemme tänä päivänä jatkuvaa muottikauppaa Venäjälle.”*

Kategoriassa saavutettuja muutoksia kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta olivat muun muassa vientitoiminnan käynnistäminen, paremman markkinatiedon saaminen kohde- maista, uudet asiakaspotentiaalit ja uusien kauppojen sopiminen, yrityksen tuotteelle luo- dut myynti- ja markkinointikanavat kohdemaahan, paikallisen toimijan saaminen kohde- maahan, kansainvälinen partneriverkoston muodostaminen, yrityksen näkyvyyden kasvat- taminen ja viennin määrän merkittävä kasvu. Eräs yritys kuvaa konkreettisia muutoksia seuraavasti:

*”Hankkeen kautta yritys sai paikallisen markkinointi- ja huoltoedustajan Kiinaan. Kii-
nassa paikallisen yhteistyökumppanin olemassaolo on ehdoton edellytys laitteiden myy-
miselle telakoille ja paikallisille varustamoille. Valittu edustaja toimii myynnin tukena
yrityksen valmistamien laitteiden paikallisessa käyttöönotossa ja huoltopalveluiden tarjo-
ajana.”*

Kategorialle melko tyypillistä on ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palvelujen käyttö, sillä kolmessatoista hankkeessa käytettiin ulkopuolista asiantuntijaa. Kaikissa hankkeissa oltiin konsultointiin myös tyytyväisiä. Konsultointi koski pääasiassa markkinaselvitysten tekemistä ja yhteistyökumppaneiden etsimistä. Eräässä loppuraportissa kuvataan konsul- tista saatua hyötyä seuraavasti:

*”Konsultoinnista oli hyötyä, koska saatiin selville kilpailijat sekä heidän toimintatapansa
Unkarin markkinoilla. Tutkimustulokset osoittivat, että liiketoimintamalli ei suoranaisesti
ollut käytössä ko. markkinoilla.”*

Kategorian erityispiirteenä olivat vaikeudet hankkeiden toteutuksessa, sillä neljäsatoista hankkeessa koettiin vaikeuksia, mikä on noin 77 % hankkeista. Vaikeudet hankkeissa johtuivat lähinnä yleisestä heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta. Vaikea taloudellinen tilanne aiheutti lykkäytymisiä ja vaikeuksia kansainvälisten yhteistyökumppaneiden löytämisessä.

5.3.6 Katgoria F, Tuotekehittäjät

Kategoria F, Tuotekehittäjät, sisältää kolmetoista eri hanketta. Kategoriaan valikoituneissa hankkeissa nousi erityisesti esiin uusien tuotteiden ja tuoteperheiden kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Kategoriaan valikoituneiden hankkeiden toimenpiteitä olivat uuden tuotteen suunnittelu, testaus, kehittäminen ja kaupallistaminen. Lisäksi hankkeissa valmistettiin erilaisia prototyyppisiä ja tehtiin tuotteiden markkinaselvityksiä.

Kategorian kokonaiskustannukset ovat 963 745 euroa, mikä on 2,8 % otannan kokonaiskustannuksista. Kategorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 389 626 euroa, mikä on 6,3 % otannan kokonaistuesta. Kategorian keskimääräinen tukiprosentti on 50 %, mikä on kehittämistuen maksimituki.

Taulukko 9 Tuotekehittäjät – kategorian kustannusjakauma

Tuotekehittäjät (13 kpl)	Yhteensä	% Otannasta	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	0	0,0 %	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	0	0,0 %	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	286 996	1,1 %	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	0	0,0 %	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	4 583	1,5 %	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	291 579	1,0 %	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	20		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	55 336	1,2 %	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	314 090	28,7 %	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	229 567	16,6 %	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	116 179	97,8 %	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille	2 000	0,6 %	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	10 330	8,4 %	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	672 166	22,0 %	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	50		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	334 291	22,3 %	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	963 745	2,9 %	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	389 626	6,4 %	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Kategorian kustannuksista 30 % on investointeja ja 70 % kehittämiskustannuksia. Investoinneista 98,4 % on koneita ja laitteita, jotka liittyvät uusien tuotteiden valmistukseen. Kehittämiskustannuksista noin 47 % on omia palkkakustannuksia ja 34 % ulkopuolisia asiantuntijakustannuksia. Tuotekehittämistä on kategorian hankkeissa tehty paljolti myös oman henkilökunnan voimin. Seitsemässä hankkeessa käytettiin ulkopuolista asiantunte-
musta, joka kohdistui tuotteen testaamiseen ja kehittämiseen

Kategorian jokaiselle kolmelletoista hankkeelle oli asetettu tavoitteet ja jokaisen hankkeen osalta ne myös loppuraporttien mukaan saavutettiin. Kategorialle tunnusomaisia tavoitteita olivat muun muassa uuden tuotteen valmistuksen ja myynnin aloittaminen, tuotteen teknisen hyväksynnän saaminen, uuden tuotteen kaupallistaminen, uuden tuoteperheen kehittäminen, nykyisen henkilökunnan työllistäminen, viennin lisääminen ja riippuvuuden vähentäminen alihankintateollisuudesta. Erään yrityksen loppuraportissa kuvattiin hankkeen tavoitteita seuraavasti:

”Hankkeen tarkoitus on suunnitella ja toteuttaa omia tuotteita/tuoteperheitä ja samalla vähentää yrityksen riippuvuutta alihankintateollisuudesta.”

Kategoriassa saavutettuja konkreettisia muutoksia kilpailukyvyn kehittämisen kannalta olivat muun muassa uuden tuotteen tai tuoteperheen valmistuminen, uuden palvelun luominen ja vanhan parantaminen, uuden tuotteen tuotannon aloittaminen, testien perusteella saadun lisätiedon hyödyntäminen, hankkeessa saadun uuden tiedon myötä kehitettiin uusia tuotteita, uuden tuotteen myötä saatiin uusia alihankintaprojekteja ja uuden tuotteen myötä saatiin valmiudet aloittaa vienti. Eräs yritys kuvaa hankkeessa saavutettuja konkreettisia muutoksia seuraavasti:

”Kokonaan uusi tuote ja uusi asiakaskunta. Tieto ja taito on kasvanut huomattavasti myös muiden tuotteiden osalta.”

Kategorian kuudessa yrityksessä koettiin vaikeuksia hankkeen toteuttamisessa. Vaikeudet koskivat lähinnä teknisiä ongelmia laitteiden käyttöönotossa, laitetoimittajasta johtuvia viivästyksiä sekä aikataulun viivästyminen suunnittelun puutteesta johtuen.

5.3.7 Katgoria G, Tuotannonkehittäjät

Kategoria G, Tuotannonkehittäjät, sisältää kymmenen eri hanketta. Katgoriaan valikoituneiden hankkeiden piirteitä ovat tuotannon automatisointi ja investointipainotteisuus

uusiin koneisiin ja laitteisiin. Kategorian piirteet ovat hyvin samantyyppisiä kuin kategoriassa D, Kapasiteetin kasvattajat. Kategorian hankkeet painottuvat selkeästi tuotannon kehittämiseen, eikä niinkään kapasiteetin kasvattamiseen. Kategorian kokonaiskustannukset ovat 7 646 978 euroa, mikä on melkein 23 % otannan kokonaiskustannuksista. Hanke on kustannuksiltaan toiseksi suurin kategorian D, Kapasiteetin kasvattajat, jälkeen. Kategorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 1 281 427 euroa, mikä on noin 21 % otannan kokonaistuesta. Kategorian keskimääräinen tukiprosentti on 15,8 %. Kategorian kustannuksista noin 98 % on investointikustannuksia, jotka ovat pääasiassa koneita ja laitteita. Kategorian kehittämiskustannukset ovat vain 2 % kategorian kokonaiskustannuksista. Kategorian hankkeissa tuotannon varsinainen suunnittelu- kehittämistyö on ehkä tehty jo ennen hanketta, sillä varsinaisia kehittämiskustannuksia esiintyy vain neljässä hankkeessa.

Taulukko 10 Tuotannon kehittäjät – kategorian kustannusjakauma

Tuotannon kehittäjät (10 kpl)	Yhteensä	% Otannasta	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	0	0,0 %	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	292 000	7,3 %	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	6 893 473	27,0 %	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	20 000	33,6 %	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	14 415	4,7 %	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	7 219 888	23,9 %	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	15		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	1 087 720	23,5 %	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	150 087	13,7 %	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	274 186	19,9 %	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	0	0,0 %	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille tai näyttelyyn	0	0,0 %	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	2 817	2,3 %	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	427 090	14,0 %	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	49		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	193 708	12,9 %	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	7 646 978	22,9 %	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	1 281 427	20,9 %	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Kategorian hankkeissa tehtyjä toimenpiteitä olivat muun muassa tuotannon automatisointi ja investoinnit uusiin koneisiin ja laitteisiin, uuden tuotantolinjan rakentaminen, uusien raaka-aineiden hyödyntäminen ja tuotannon laajentaminen uusien tuotteiden valmistukseen.

Kategorialle tyypillisiä tavoitteita olivat muun muassa tuotannon ja logistiikan tehostaminen, läpimeno- ja toimitusaikojen parantaminen, tuotannon laadun parantaminen, tuotannon kehittäminen sarjatuotannoksi, tuotannon kustannustehokkuuden ja seurannan

parantaminen, entistä valmiimpien tuotteiden valmistaminen, raaka-aineen korkeamman jalostusarvon saavuttaminen ja varastohallinnan parantaminen. Lisäksi tavoitteissa kiinnitettiin huomiota työvoiman saatavuuden parantamiseen automaatiota lisäämällä ja työskentelyolosuhteiden kehittämiseen.

Kategorian kaikille hankkeille oli asetettu tavoitteet ja kaikki hankkeet myös saavuttivat ne. Erään yrityksen loppuraportissa kuvattiin hankkeen tavoitteita seuraavasti:

”Tavoitteena oli helpottaa työvoiman saatavuutta ja hyvinvointia automatisoimalla vaikeita ja yksitoikkoisia työvaiheita ja parantaa taloudellista kilpailukykyä mahdollistamalla joustavat ja nopeat toimitukset jatkossakin.”

Kategoriassa saavutettuja muutoksia kilpailukyvyn kehittämisen näkökulmasta olivat muun muassa automatisoidun tuotannon käyttöönotto, logistisesti ympäristöystävällisempien tuotteiden valmistuksen aloittaminen, manuaalisten työvaiheiden poistaminen, tuotteiden jalostusarvon kasvattaminen, tilausten käsittelyn nopeutuminen, tuotantokustannusten laskeminen ja hintakilpailukyvyn parantuminen, tuotannon laadun parantuminen, toimitusvarmuuden parantuminen, kustannus seurannan ja varastonhallinnan tehostuminen, sarjatuotannon aloittaminen ja työskentelyolosuhteiden parantuminen. Kahden yrityksen loppuraporteissa saavutettuja muutoksia kuvataan seuraavasti:

”Toiminta on saatu aloitettua ja tuotteita saadaan valmistettua kustannustehokkaasti sarjatyönä, joka ei ilman hankkeen toteuttamista olisi ollut mahdollista.”

”Tilausten nopeampi käsittely, parempi aikataulujen hallinta, selkeämpi työnohjaus ja parempi laatu. Yrityksen tuotteiden dokumentaatio on ajan tasalla.”

Kategorian neljässä hankkeessa esiintyi vaikeuksia, jotka koskivat laitetoimittajasta johtuvia viivästyksiä, koneiden räätälöinnin työläyttä, raaka-aineiden käsittelyssä esiintyneitä yllätyksiä ja laitteiden testaamisen hitautta.

5.3.8 Katgoria H, Uuden liiketoiminnan kehittäjät

Kategoria H, Uuden liiketoiminnan kehittäjät, sisältää yhdeksän hanketta. Kategoriaan valikoituneiden hankkeiden piirteet liittyvät pitkälti uusien liiketoimintayksiköiden perustamiseen, uuden yritystoiminnan aloittamiseen ja uusien palvelukokonaisuuksien kehittämiseen.

Kategorian kokonaiskustannukset ovat 580 768 euroa, mikä on 1,7 % otannan kokonaiskustannuksista. Kategorian hankkeille maksettu tuki on yhteensä 221 909 euroa, mikä on 3,6 % otannan kokonaistuesta. Kategorian keskimääräinen tukiprosentti on noin 37 %. Kategorian kustannuksista 32,5 % on investointeja ja 67,5 % kehittämiskustannuksia. Investoinneista 80 % on koneita ja laitteita ja loput 20 % jakaantuvat rakennuksiin ja aineettomiin investointeihin. Kehittämiskustannuksista palkkojen ja ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palvelujen osuus on 99,7 %.

Taulukko 11 Uuden liiketoiminnan kehittäjät – kategorian kustannusjakauma

Uuden liiketoiminnan kehittäjät (8 kpl)	Yhteensä	% Otannasta	Otanta (83 kpl)	Yhteensä
Maa-alueet	0	0,0 %	Maa-alueet	390 000
Rakennukset	14 571	0,4 %	Rakennukset	3 993 837
Koneet ja laitteet ostettavat	151 515	0,6 %	Koneet ja laitteet ostettavat	25 514 349
Koneet ja laitteet leasing	0	0,0 %	Koneet ja laitteet leasing	59 600
Aineettomat investoinnit	22 400	7,4 %	Aineettomat investoinnit	304 168
Investoinnit yhteensä	188 486	0,0 %	Investoinnit yhteensä	30 261 954
Tuki-% investointien osalta	19		Tuki-% investointien osalta	15
Tuki investointien osalta	29 626	0,6 %	Tuki investointien osalta	4 625 833
Palkat	200 355	18,3 %	Palkat	1 094 725
Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	190 706	13,8 %	Ulkopuoliset palvelut ja asiantuntijat	1 381 096
Raaka-aineet	0	0,0 %	Raaka-aineet	118 829
Osallistuminen messuille	0	0,0 %	Osallistuminen messuille	342 125
Matkat	1 221	1,0 %	Matkat	123 000
Kehittämiskustannukset yhteensä	392 282	12,8 %	Kehittämiskustannukset yhteensä	3 059 775
Tuki-% kehittämisen osalta	49		Tuki-% kehittämisen osalta	49
Tuki kehittämisen osalta	192 283	12,8 %	Tuki kehittämisen osalta	1 502 120
Kaikki kustannukset yhteensä	580 768	1,7 %	Kaikki kustannukset yhteensä	33 321 729
Maksettu tuki yhteensä	221 909	3,6 %	Maksettu tuki yhteensä	6 127 953

Kategorian hankkeissa tehtyjä toimenpiteitä olivat muun muassa yritystoiminnan käynnistäminen, olemassa olevan osaamisen tuotteistaminen uudeksi liiketoiminnaksi, uuden liiketoiminnan käynnistäminen, projektihallinnan tuotteistaminen ja kaupallistaminen sekä uuden palvelumuodon kysynnän kartoittaminen.

Kategorialle tyypillisiä tavoitteita olivat muun muassa uuden liiketoiminta-alueen muodostaminen, uuden palvelukonseptin kehittäminen, nykyisen liiketoiminnan vahvistaminen ja tukeminen, uuden liiketoimintayksikön käynnistäminen, uusien asiakkaiden hankinta, toiminnan kehittäminen ympärivuotiseksi ja uusien toimintamallien luominen. Erään yrityksen loppuraportissa kuvattiin hankkeen tavoitteita seuraavasti:

”Ohjelmistoliiketoiminnan kehittämishankkeen tavoitteena oli mahdollistaa yritykselle uuden liiketoiminta-alueen syntymisen nykyisten asiantuntijapalvelujen ja tietotekniikan ylläpitopalvelujen rinnalle.”

Kategoriassa saavutettuja konkreettisia muutoksia kilpailukyvyn kehittämisen kannalta olivat muun muassa uuden liiketoiminnan aloittaminen, uuden liiketoiminta-alueen luominen, uuden liiketoimintayksikön käynnistäminen, tuotevalikoiman monipuolistuminen, toiminnan saattaminen ympärivuotiseksi ja kokonaan uuden palvelukonseptin käyttöönotaminen. Eräs yritys kuvaa konkreettisia muutoksia seuraavasti:

”Luotiin kokonaan uusi liiketoiminta-alue, joka tukee ydinliiketoimintaa. Laajemman kokonaisuuden avulla pystytään turvaamaan positiivinen kehitys yrityksessä.”

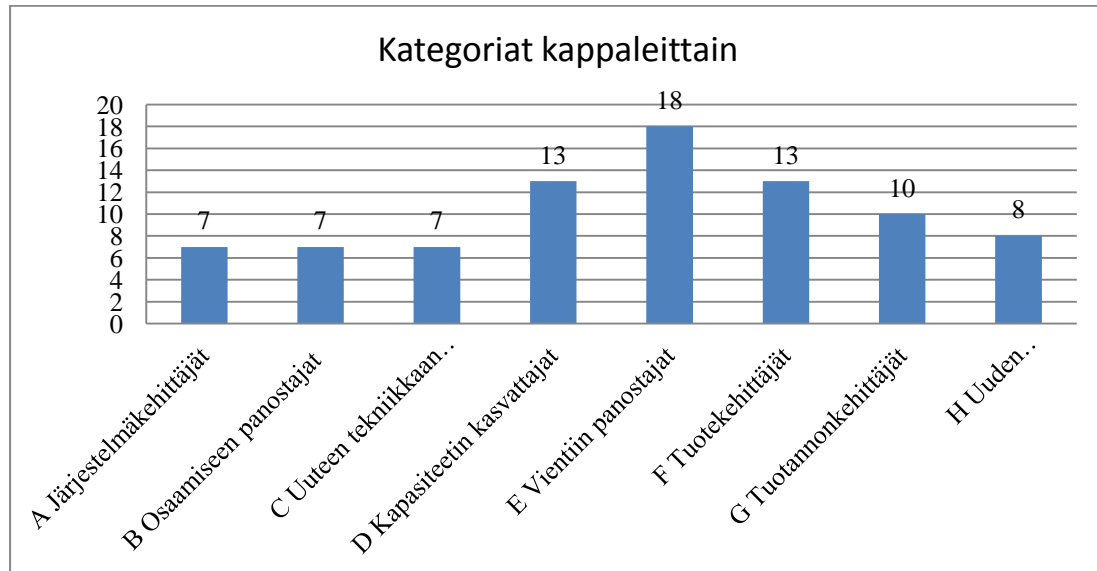
Kategorian seitsemän hankkeen toteutuksessa koettiin vaikeuksia. Vaikeuksina koettiin osaavan henkilöstön löytäminen, aikataulun venyminen rahoituksesta johtuen, yhteistyön hitaus kaupungin kanssa, puutteellinen alkupääoma ja muutokset kilpailutilanteessa hankkeen toteutuksen aikana.

5.4. Kategorioiden yhteenveto

Aineiston koodauksen tuloksena muodostui kahdeksan erilaista kategoriaa, jotka kuvaavat yritysten erilaisia toimenpiteitä ja tavoitteita kilpailukyvyn ja kilpailutekijöiden kehittämiseksi. Otannan kokonaiskustannuksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että kilpailukyvyn parantamisen suurimmat kustannukset syntyvät tuotannon kehittämiseen, kapasiteetin kasvattamiseen ja uuden tekniikan soveltamiseen liittyvistä kone- ja laiteinvestoinneista. Niiden osuus kokonaiskustannuksista on yli 76 %. Kun mukaan lasketaan vielä muut kustannukset, nousee kustannusten osuus kokonaiskustannuksista 90,5 prosenttiin. Näiden kolmen kategorian yhteenlaskettu tuki on lähes 4,8 miljoonaa euroa, mikä on noin 78 % kokonaistuesta. Kehittämiskustannuksiin painottuvien kategorioiden, kuten Järjestelmäkehittäjien, Osaamiseen panostajien, Vientiin panostajien, Tuotekehittäjien ja Uuden liiketoiminnan kehittäjien yhteenlasketut kokonaiskustannukset ovat ainoastaan 9,5 % otannan kokonaiskustannuksista. Niiden yhteenlaskettu tuki on noin 1,3 miljoonaa euroa, mikä on noin 22 % kokonaistuesta.

Kappalemääräisesti tarkasteltuna hankkeet jakautuvat kategorioihin melko tasaisesti. Vientiin panostajat – kategoria on suurin sisältäen 18 eri hanketta. Tämän jälkeen suurimpia ovat Tuotekehittäjät ja Kapasiteetin kasvattajat sisältäen molemmat 13 hanketta.

Loput neljä kategoriata sisältävät kukin seitsemästä kymmeneen hanketta. Seuraavassa kuviossa on esitetty hankkeet kappalemääräisesti.



Kuvio 5 Kategoriat kappaleittain

Kategorioiden keskinäisessä vertailussa havaittiin, että kategoriat ovat sidoksissa toisiinsa. Kategorioista löydettiin samanlaisia tavoitteita, vaikka toimenpiteet poikkesivatkin toisistaan. Esimerkiksi kapasiteetin kasvattajat ja tuotannon kehittäjät – kategorioissa ilmeni samantyyppisiä tavoitteita, koska toimenpiteet kohdistuivat paljolti yritysten tuotannon kehittämiseen. Näiden kahden kategorian välillä havaittiin kuitenkin se ero, että tuotannon kehittämisellä ei välttämättä tavoitella aina kapasiteetin kasvattamista, vaan syynä saattaa olla esimerkiksi tuotteiden laadun parantaminen. Uuteen tekniikkaan investoijat ovat myös hyvin lähellä kahta edellä mainittua kategoriata, koska uutta tekniikkaa hankittiin usein tuotannon uudistamiseksi. Erona havaittiin kuitenkin se, että yritykset panostivat kokonaan uusiin teknologioihin ja tekniikoihin, eivätkä tyytyneet jo käytössä olevaan tekniikkaan. Tuotekehittäjien kategoria poikkeaa edellisistä taas siinä, että kehittämistoimenpiteet kohdentuivat nimenomaan tuotteisiin, vaikkakin toimenpiteet ja tavoitteet ovat samalla sidoksissa yritysten tuotantoon. Vientiin panostajat keskittyivät parantamaan vientivalmiuksiaan ja selvittämään tuotteidensa markkinapotentiaalia uusissa kohdemaisissa. Kategoria on sidoksissa tuotekehittäjiin, koska usein yritykset pyrkivät kehittämään tuotteita juuri uusille markkina-alueille. Järjestelmäkehittäjien toimenpiteet ja tavoitteet keskittyivät tiedon hallintaan ja erilaisten raportointikäytäntöjen kehittämiseen, kun taas Osaamisen kehittäjät pyrkivät hyödyntämään järjestelmällisen raportoinnin tuottamaa tietoa esimerkiksi yrityksen tuotannon kehittämisessä.

Kategorioiden keskinäisen vertailun tuloksena päädyttiin johtopäätökseen, että yritysten kilpailukyvyä kehittäminen ja kilpailussa menestyminen vaativat yrityksiltä uusiutumista. Lisäksi keskinäisessä vertailussa havaittiin, että uudistuakseen yritysten pitää tuottaa ja hallita uutta tietoa ja osaamista, kehittää uusia tuotteita ja tuotantomenetelmiä, panostaa uusiin tuotantovälineisiin ja -tiloihin, kehittää ja ottaa käyttöön uusia järjestelmiä sekä etsiä aktiivisesti uusia asiakkaita ja markkina-alueita. Näiden havaintojen pohjalta rakennettiin kilpailukyvyä kehittämiselle teoreettinen malli.

6 PK-YRITYSTEN KILPAILUKYVYN KEHITTÄMINEN YRITYKSEN KEHITTÄMISAVUSTUKSELLE

6.1 Kilpailukyvyyn kehittämisen teoreettinen malli

Teoreettinen malli rakentui lopulta avoimen ja selektiivisen koodauksen pohjalta sekä kilpailukyvyyn käsitteen yhteydessä tarkasteltuja kirjallisuuslähteitä hyödyntämällä. Teoreettisen mallin tarkoituksena on selittää yritysten kilpailukyvyyn ja kilpailukykytekijöiden kehittämistä yritystuella. Teoreettinen malli jaetaan tutkimuksessa viiteen eri osa-alueeseen, joiden alle voidaan liittää aineistosta muodostetut kategoriat. Ydinkategoriaksi nimettiin ”Kilpailukykyä uusiutumalla”. Ydinkategoria on nimetty niin, että se selittää ilmiön vaihteluita. Tutkimuksen ydinkategoriaan voidaan siten liittää kaikki alakategoriat, koska kaikkien alakategorioiden sisältämiin ilmiöihin liittyy kilpailukyvyyn parantamiseen kytkeytyvä yritysten uusiutuminen. Ydinkategorian tehtävänä on liittää alemmat kategoriat yhteen, jolloin kilpailukyvyyn kehittämisestä pystytään muodostamaan teoreettinen malli. Kategorioiden nimet on muodostettu aineistoa ja lähdekirjallisuutta yhdistellen.

Ydinkategoria: Kilpailukykyä uusiutumalla

Osa-alue: 1 Tiedon ja osaamisen hallinta

Järjestelmäkehittäjät

Osaamisen kehittäjät

Uuden liiketoiminnan kehittäjät

Osa-alue: 2 Tutkimus, tuotekehitys ja tuotannonkehitys

Tuotekehittäjät

Tuotannonkehittäjät

Osa-alue: 3 Teknologian soveltaminen

Uuteen tekniikkaan investoijat

Osa-alue: 4 Vientitoiminta ja verkostoituminen

Vientiin panostajat

Osa-alue: 5 Kasvu

Kapasiteetin kasvattajat



Kuvio 6 Tutkimuksen teoreettinen malli

6.1.1 Tiedon ja osaamisen hallinta

Teoreettisen mallin ensimmäinen osio on tiedon ja osaamisen hallinta, jonka alle voidaan liittää kolme yläkategoriaa: Järjestelmäkehittäjät, Osaamisen kehittäjät sekä Uuden liiketoiminnan kehittäjät. Kaikissa kolmessa yläkategoriassa korostuvat tiedon ja osaamisen hallinta sekä tiedon soveltaminen ja hyödyntäminen kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Yritykset pyrkivät uudistumaan ottamalla käyttöön uusia järjestelmiä ja työkaluja, analysoimalla ja hyödyntämällä uusinta tietoa ja rakentamalla uutta liiketoimintaa ja uusia palvelukonsepteja. Järjestelmien kehittämisellä uutta tietoa pyritään tuottamaan seurannan ja johtamisen tueksi. Osaamisen kehittäjät panostavat esimerkiksi johdon osaamisen kasvatamiseen ja näkemyksen kirkastamiseen kilpailuympäristön tulevasta kehityksestä. Uuden liiketoiminnan kehittäjät puolestaan pyrkivät hyödyntämään tietoa pyrkiessään uusille liiketoiminta-alueille ja kehittäessään uusia palvelukonsepteja.

Sitran (1998, 38-39) mukaan tiedon ja osaamisen hallinta on tärkeä tuotannontekijä ja uuden liiketoiminnan lähtökohta. Avoimessa kilpailussa menestyäkseen yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä tutkimuslaitosten ja asiakkaitensa kanssa, jolloin tiedon ja osaamisen hallinta merkitsee yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja uusia markkinoita.

Hervonen, Hovi ja Koistinen (2009, 76) nimeävät tiedon hallinnan taustalla oleviksi tekijöiksi päätöksenteon kiihtyvän tahdin, tiedon monimuotoisuuden lisääntymisen ja viranomaisvaatimusten tiukentumisen. Nykypäivän organisaatioissa on entistä vähemmän aikaa tehdä liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Vuositason suunnittelu on monessa yrityksessä muuttunut kvartaalitalouden oravanpyöräksi, jossa raportteja tuotetaan kuukausi-, viikko- tai päivätasolla. Koska päätöksiä halutaan tehdä nopeammin ja monipuolisemmin, myös tiedon monimuotoisuus lisääntyy. Tietoa tuotetaan useammista tietolähteistä, jolloin tietovarastointiratkaisut ovat muuttuneet entistä haastavammaksi. Viranomaisten vaatimuksia ovat puolestaan tiukentaneet kirjanpitolähtökäytökset, pankkien löyhä lainananto ja yritysmaailmaa ravistelleet skandaalit.

Pk-yritysten tiedon ja osaamisen hallintaan on käytettävissä erilaisia tietoteknisiä järjestelmiä, kuten toiminnanohjausjärjestelmiä. Kettusen ja Simonsin (2001, 7) mukaan pk-yritysten tietomassojen ja liiketoimintaprosessien hallintaan on tarjolla erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä, joiden käyttöönotto on syntynyt yritysten muuttuneista tarpeista. Toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään ensisijaisesti tukemaan ja edistämään yrityksen liiketoimintaa.

Pk-yritykset investoivat hankkeissa joko kokonaan uusiin järjestelmiin tai kehittävät vanhaa järjestelmää uusiin tarkoituksiin. Järjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto on usein hankalaa toteuttaa yritysten omin voimin, joten tämän tyyppisissä hankkeissa käytetään usein ulkopuolisia asiantuntijoita.

Järjestelmien kehittämisessä korostuu uuden tiedon tuottaminen toimintaa ohjaavaksi, jolloin esimerkiksi taloushallinnon tuottamalla tiedolla pyritään mittaamaan, analysoidaan ja parantamaan yrityksen kannattavuutta ja tehostamaan yrityksen toimintaa. Hervosen, Hoivin ja Koistisen (2009, 74) mukaan liiketoimintatiedon hallinnan (eng. business intelligence) avulla yritysten henkilöstö pääsee käsiksi liiketoimintaa kuvaavaan tietoon. Tieto auttaa tekemään valistuneempia päätöksiä ja ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Yritykset kyllä keräävät tietoa, mutta eivät välttämättä osaa, pysty, ehdi tai halua hyödyntää sitä. Ongelma ei ole niinkään tiedon talteenotto, vaan haasteena on etenkin sen jatkojalostaminen, analysoiminen ja hyödyntäminen. Business intelligence -ratkaisut keskittyvät juuri liiketoiminnalliseen ulottuvuuteen eli tiedon hyödyntämiseen päätöksenteon tukena ja siksi ne ovat nousseet yhdeksi tärkeimmiksi investointikohteiksi nykypäivän yritysmaailmassa.

Hankkeissa voidaan lisäksi havaita etenkin liiketoiminnan hallintaan ja liiketoimintasuunnitelmien uudistamiseen liittyvän osaamisen kehittäminen. Pk-yritysten näkökulmasta tiedon ja osaamisen hallinta kilpailuympäristön muutoksessa auttaa yrityksen johtoa tekemään yrityksen kilpailukyvyyn kannalta strategisesti oikeita päätöksiä. Hyötyläinen ja Simons (2009, 252-255) määrittelevät tiedon hallintaa käsitteellä strateginen oppiminen,

jolla tarkoitetaan sitä, että yritysjohto tekee johtopäätöksiä liiketoiminta- ja kasvustrategian taustalla olevista periaatteista ja oletuksista nykytilannetta kuvaavien tunnuslukujen valossa. Strateginen oppiminen ja yrityksen kannattavuuden varmistaminen edellyttävät tietoa nykytilanteesta ja näkemystä siitä, mitä toimintoja pitää kehittää. Nykytilanteen haltuunotto edellyttää, että yrityksen taloushallinnon ja toiminnan ohjauksen järjestelmät saatetaan ajan tasalle, sillä nykytilanteen ja liiketoiminnan kehitystrendien kuvaamiseen tarvitaan systemaattisia ohjausjärjestelmiä ja tunnuslukuja. Toiminnan mittaaminen on johdolle seurannan apuväline, jolloin käytetyt tunnusluvut ja mittarit antavat tiiviissä muodossa kuvan yrityksen liiketoiminnan tilasta.

Koskisen (2006, 8-13) mukaan osaamisen johtaminen kuuluu yritysten päivittäiseen perustehtävään. Yritysten kilpailukyky riippuu siitä, miten niissä osataan hyödyntää osaamista ja miten yritykset kykenevät oppimaan uutta. Kyse on yhteistyöstä - niin yritysten sisällä kuin yritysten ja niiden verkostojen välillä. Osaamisen johtaminen on yrityksen henkilöstön motivointia, kehittämistä ja yhteisen suunnan näyttämistä. Osaamisen johtaminen on ihmisten johtamista, jota voidaan tukea toimivien rakenteiden ja prosessien avulla. Osaamisen johtamisen kannalta oleellista on tietää mihin suuntaan yritys on menossa, nykytilanteen tunnistaminen ja toimiminen tavoitteiden mukaisesti. Hyvin johdettu osaamisen yksi keskeinen kilpailuetu on siinä, ettei sitä voi jäljitellä niin helposti kuin muita kilpailutekijöitä.

Tiedon ja osaamisen kehittämiseen keskittyvissä hankkeissa kustannusten pääpaino on ulkopuolisissa asiantuntijoissa ja palveluissa. Hyötyläinen ja Simons (2009, 270) määrittelevät kasvuhalukselle yritykselle kolme erilaista ratkaisua osaamisen kehittämiseksi ja hankinnalle: 1) yritys kehittää itse osaamistaan kouluttamalla henkilökuntaa ja kokeilemalla uusia asioita päivittäisessä työssä, 2) yritys hankkii osaamista ulkopuolelta rekrytoinnin, yrityskaupan, verkostoitumisen tai lisensioinnin kautta, 3) yritys ostaa osaamista tukipalveluna.

6.1.2 Tutkimus, tuotekehitys ja tuotannonkehitys

Teoreettisen mallin toinen osa-alue on tutkimus, tuotekehitys ja tuotannonkehitys. Osa-alueeseen voidaan liittää tuotteiden ja tuotannon kehittämiseen liittyvät hankkeet. Hankkeet eroavat toisistaan juuri siinä, että tuotekehityshankkeissa keskitytään uusien tuotteiden kehittämiseen ja olemassa olevien tuotteiden parantamiseen, kun tuotannonkehittämisessä pyritään tuotannon uudistamiseen ja tehostamiseen.

Tuotannon kehittämällä ja uudistamisella pyritään hankkeissa parantamaan tuotannon tehokkuutta, tuottavuutta, laatua ja kustannustehokkuutta. Hankkeiden kustannuksissa korostuvat etenkin kone- ja laiteinvestoinnit, joilla pyritään muun muassa automaatioimaan tuotantoa. Tuotannonkehittämishankkeille tyypillinen tavoite on usein myös tuottavuuden parantaminen. Tällöin hankkeissa pyritään kasvattamaan tuotannon lisäarvoa ja parantamaan näin yrityksen kilpailukykyä. Syverson (2011, 329) määrittelee tuottavuuden käsitteen tuotannon tehokkuudeksi, eli kuinka paljon tuotoksia saadaan tietyllä määrällä panoksia. Tyypillisesti tuottavuus ilmaistaan panos-tuotos-suhteella ja sitä voidaan mitata suhteuttamalla tuotettujen tuotoksien määrä suhteessa tiettyyn määrään panoksia. Tällä tavoin mitataan usein työn, materiaalin tai pääoman tuottavuutta. Saaren (2006, 96-98) mukaan tuottavuus ilmiönä on ymmärrettävä osana laajempaa kokonaisuutta, eli osatekijänä hyvinvoinnin muodostumisessa. Hyvinvointi ja elintaso perustuvat tuotannossa saatuun lisäarvoon. Lisäarvo on tuotteen (tavaran, palvelun tai niiden yhdistelmän) tuottaman arvon ja sen tuottamisesta, hankinnasta ja käytöstä aiheutuvan uhrauksen suhde. Markkinataloudessa tämä lisäarvo jaetaan tuottajan ja kuluttajan kesken. Toimivien yritysten onnistumiselle on vaikeaa määritellä yleispäteviä menestymisen kriteerejä. Saaren mukaan näyttää kuitenkin olevan yksi kriteeri, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä liiketoiminnan onnistumisen asteesta. Tämä kriteeri on kyky tuottaa lisäarvoa. Tuotannossa lisäarvolla tarkoitetaan sitä, että tuotantopanosten yhdistelystä syntyvä tuotos on arvoltaan suurempi kuin sen aikaansaamiseen tehty uhraus, eli käytettyjen tuotantopanosten arvo (tuotantokustannus).

Tuotekehityshankkeissa tavoitteena on uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja kaupallistaminen. Uusien tuotteiden kehittämällä tavoitellaan hankkeissa uusia asiakkaita ja markkinoita ja tätä kautta liikevaihdon lisäystä ja kannattavuuden parantumista. Kilpailukyvyyn edistämiseksi uusilla tuotteilla pyritään samalla monipuolistamaan yritysten tuotevalikoimaa. Rissasen (2007, 262-263) mukaan tuotekehityksellä tarkoitetaan yrityksen määrätietoista toimintaa uusien tuotteiden tai palvelusten kehittämiseksi tai entisten tuotteiden parantamiseksi. Tuotekehitystä on tehtävä yhtä hyvin teollisessa kuin palveluyrityksessäkin. Uusia tuotteita tarvitaan useimmiten kilpailusyistä, jotta yrityksen tulevaisuus tulisi turvatuksi ja sen kannattavuus paranisi. Tuotekehityksen tulokset ovat usein kuitenkin hidaskaikutteisia ja tulokset saattavat konkretisoitua vasta muutaman vuoden tähtäimellä. Tuotekehityksen perusteiksi voidaan listata muun muassa nykyisten tuotteiden vanheneminen, heikkenevä kannattavuus, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, toiminnan laajentaminen, vapaan kapasiteetin käyttö, uuden tekniikan tai osaamisen tuominen yritykseen tai suhdannevaihtelun torjuminen. Rissasen mukaan kansainvälisessä vertailussa suomalaiset yritykset käyttävät resursseja tuotekehitykseen yleensä liian niukasti.

Tuotekehityshankkeissa saavutettuja muutoksia ovat yleensä uusien tuotteiden valmistuksen ja viennin aloittaminen, uusien palvelujen tuottamisen aloittaminen sekä tuotteiden laatuun liittyvän seurannan ja varmistuksen kuntoon saattaminen. Timosen, Järvenpään, Tuomen ja Wariksen (2005, 1-8) tuottaman raportin mukaan koventunut kilpailu kansainvälisillä markkinoilla pakottaa yritykset parantamaan tuotekehitysprosessiaan valmistaakseen laadukkaampia tuotteita ja saadakseen ne nopeammin markkinoille. Tuotekehitystoiminnan kehittäminen ja tuotekehityspanosten parempi kohdentaminen luovat kilpailukykyä myös kansallisella tasolla. Pienten ja keskisuurten yritysten rooli tuotekehityksessä on merkittävä, sillä niiden osuus kaikista yrityksistä on suuri. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä oikeanlaisen tiedon saaminen osaksi tuotekehitystä on kuitenkin haastavaa verrattuna suuryrityksiin, koska käytettävissä olevat resurssit ovat pienemmät. Teollisuudessa syntyvät tuotteet ovat yhä monimutkaisempia laitteita ja perustuotteen kehittäminen saattaa kestää jopa vuosia. Yrityksen kyky kehittää uusia tuotteita on kuitenkin sen merkittävimpiä kilpailutekijöitä.

Tuotekehityshankkeiden ensisijaisia tavoitteita ovat yleensä liikevaihdon ja viennin kasvattaminen, joilla pyritään parantamaan yritysten kannattavuutta. Brown ja Eisenhardt (1998, 343-378) näkevät tuotekehityksen olevan yritysten tärkeää ydinosaamista ja merkittävä tekijä niiden kannattavuudelle. Tuotekehitys on siksi monelle yritykselle potentiaalinen kilpailuetu. Tuotekehitys nähdään lisäksi kriittisenä keinona organisaatioiden jäsenten monipuolistaessa ja sopeuttaessa yrityksiään muuttuviin markkinoihin ja teknisiin olosuhteisiin. Yrityksen tuotekehitys onkin olennainen osa menestyksen, selviytymisen ja uusiutumisen prosessissa erityisesti nopeatempoisella ja kilpailluilla markkinoilla.

Tuotekehityshankkeiden tavoitteissa voidaan lisäksi havaita sellaisten uusien tuotteiden kehittäminen, joita markkinoilla ei vielä ole. Kokonaan uusien tuotteiden kehittäminen edellyttää pk-yrityksiltä ketterää innovaatiotoimintaa. Mäntynevan (2012, 15-16) mukaan useimmilla palvelu- ja tuotemarkkinoilla on ylitarjontaa vaihtoehtoisista ratkaisuista. Menestyäkseen kilpailussa yrityksen ei tule keskittyä tekemään lisää samaa kuin ennen tai samaa kuin kilpailevat yritykset. Erottautuakseen kilpailijoistaan ja niiden tarjonnasta yrityksissä tarvitaan yhä enemmän uuden ideointia ja luovuutta. Innovaatiot tarjoavat aidon mahdollisuuden menestyä toimialalla kilpailijoita paremmin. Erityisesti pienet yritykset tarvitsevat luovuutta ja ketteryyttä, koska niillä on vähemmän voimavaroja kuin suuremmilla yrityksillä. Innovaatiotoiminta ja luovuuden hyödyntäminen tarjoavat yrityksille enemmän mahdollisuuksia valita, minkä tuotteiden tai palveluiden varaan ne haluavat kannattavuutensa ja kasvunsa rakentaa. Chandy ja Tellis (1998, 476) määrittelevät kaksi eri tekijää, jotka vaikuttavat uusien tuoteinnovaatioiden syntymiseen. Ensimmäisessä vaikuttavana tekijänä on teknologia, jolla tarkoitetaan sitä, että uuden tuotteen sisältämä teknologia poikkeaa aikaisemmin käytetyistä teknologioista. Toisena vaikutta-

vana tekijänä ovat markkinat, sillä uuden tuotteen on täytettävä paremmin asiakkaiden odotukset kuin markkinoilla olemassa olevat tuotteet. Kun huomioidaan nämä kaksi tekijää, voidaan eri tuoteinnovaatiot jakaa neljään eri tyyppiin, inkrementaaliseen innovaatioon⁷, läpimurron markkinoille tekevään innovaatioon, teknologiseen läpimurtoon ja mullistavaan innovaatioon. Inkrementaaliset innovaatiot sisältävät vähän muutoksia ja tuottavat asiakkaalle vähittäin kasvavia etuja suhteessa kustannuksiin. Läpimurron markkinoille tekevät innovaatiot perustuvat samaan teknologiaan kuin olemassa olevat tuotteet, mutta tuottavat asiakkaalle korkeampia hyötyjä suhteessa kustannuksiin. Teknologiset läpimurrot perustuvat merkittävästi erilaiseen teknologiaan kuin olemassa olevat tuotteet, mutta eivät tuota asiakkaalle entistä parempia etuja. Mullistavat innovaatiot puolestaan perustuvat merkittävästi uuteen teknologiaan ja tarjoavat asiakkaalle huomattavasti parempia hyötyjä verrattuna olemassa oleviin tuotteisiin.

Tuotteiden ja tuotannon kehittämiseen liittyvien hankkeiden tavoitteissa mainitaan usein myös laadun parantaminen. Hankkeissa laadulla viitataan tyypillisesti tuotteen luotettavuuteen, laadunvarmistukseen ja tuotannon kehittämiseen laadun varmentamiseksi. Laatu onkin käsitteenä hyvin moniulotteinen. Silénin (2001, 15) mukaan laadun käsite on muuttunut tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Laadulla tarkoitetaan yhä useammin yrityksen laaja-alaista kehittämistä ja johtamista, joiden tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkän aikavälin kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteiden laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Laatu voidaan jakaa myös tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun. Tuotteiden laadulla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää käsitystä organisaatiosta ja sen tuotteiden laadusta. Yritykselle tärkeää on myös se, miten asiakas kokee tuotteiden laadun kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Toiminnan laadulla tarkoitetaan organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa tavoiteltu laatu. Toiminnan laadussa korostuvat organisaation sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömyys.

Laitisen (2007) mukaan asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat hinnan lisäksi useat muut tuotteen ominaisuudet kuten laatu. Tuotteen laatu voidaankin määritellä usealla eri tavalla. Laadulla voidaan tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote on teknisesti valmistettu tai sitä, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan vaatimuksia. Laatuksäityksellä eli koetulla laa-

⁷ Inkrementaalaisella innovaatiolla tarkoitetaan parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin, suunnattuna olemassa oleville markkinoille. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

<http://www.lut.fi/innopakki/innovaatiot/innovaatiotyypit> Lainattu 13.9.2013

dulla tarkoitetaan asiakkaan henkilökohtaista käsitystä tuotteen kyvystä vastata hänen tarpeitaan.

Lillrankin (1998, 20) mukaan laadun yhteydessä on vaikeaa puhua erikseen tavaran, palvelun ja tiedon laaduista. Käytännössä ne menevät usein sekaisin ja päällekkäin, koska useimpiin tavaroihin liittyy jokin palvelu, kuten huoltosopimus, jakelu tai myynti. Tieto ja informaatio voivat puolestaan liittyä tuotteisiin esimerkiksi käyttöohjeina. Palvelujen suorittamiseen liittyvät puolestaan tilat ja apuvälineet, joiden kunto ja toimintavarmuus vaikuttavat olennaisesti palvelun laatuun. Laatu pitäisikin näiden seikkojen vuoksi käsittää kokonaisvaltaisempana ilmiönä.

6.1.3 Teknologian soveltaminen

Teoreettisen mallin kolmas osa-alue on teknologian soveltaminen, johon voidaan liittää uutta tekniikkaa soveltavat hankkeet. Hankkeiden piirteet ovat melko samanlaisia kuin tuotannonkehityshankkeissa, mutta uutta tekniikkaa soveltavissa hankkeissa korostuvat etenkin uuden teknologian hyödyntäminen ja käyttöönotto yritysten tuotannossa ja uusien valmistusmenetelmien kehittäminen. Uutta tekniikkaa hyödyntävien hankkeiden tavoitteita ovat tyypillisesti yrityksen teknologisen tason nostaminen, osaamisen kasvattaminen ja tuotantoprosessin kilpailukyvyyn parantaminen. Uudistamalla yrityksen teknologiaa ja teknisiä valmistusmenetelmiä yritykset pyrkivät tätä kautta parantamaan kilpailukykyänsä. Arthur (2009, 31-32) esittelee teknologialle kolme määritelmää. Ensimmäinen on, että teknologia on *väline ihmisen tarkoituksen tyydyttämiseksi tai toteuttamiseksi*. Välineenä teknologia voi olla menetelmä, prosessi tai laite, joka on tarkoitettu ihmisen tarkoituksen toteuttamiseksi. Toinen määritelmä on monikossa: *teknologia on kokoelma käytäntöjä ja osia*. Tällä tarkoitetaan elektroniikan tai biotekniikan kaltaisia teknologioita, jotka ovat yksittäisten teknologioiden ja käytäntöjen kokoelmia tai työkalupakkeja. Kolmas määritelmä on, että *teknologia on koko kulttuurin käytössä olevien laitteiden ja teknisten käytäntöjen kokoelma*. Arthurin mukaan tätä merkitystä käytetään, kun teknologia liitetään elämän nopeuttamiseen tai kun puhutaan teknologiasta ihmiskunnan toivona.

Uutta tekniikkaa soveltavissa hankkeissa kehitetään tyypillisesti uuden teknologian avulla menetelmiä, joissa pyritään nostamaan tuottavuutta sekä säästämään energiaa ja raaka-aineita hyödyntämällä uutta valmistusteknologiaa. Kangasharjun (2008, 10) määritelmän mukaan paras teknologia määrittää tuottavimman tavan tuottaa haluttuja tuotteita. Tällöin panoksia käytetään mahdollisimman vähän tuotteita kohden. Teknologinen kehitys puolestaan mahdollistaa parhaiden käytäntöjen edistymisen niin, että tietyt tuotteet voidaan tehdä entistä vähemmällä panoksilla. Teknologia voidaan tässä yhteydessä ym-

märtää sisältäen sekä konkreettiset teknologiset ratkaisut että tuotannon johtamis- ja organisoititavat.

Hankkeissa investoidaan myös kokonaan uuteen tuotantotekniikkaan, jota ei ennen ole kokeiltu. Uuden tekniikan myötä yrityksissä tavoitellaan olemassa olevien tuotteiden parantamista ja kokonaan uusien tuotteiden valmistusta, jotka mahdollistavat yrityksille uusia asiakkaita. Samalla yritysten tieto ja taito muiden tuotteiden osalta saattaa kasvaa. Tekesin raportin (2006, 3) mukaan liiketoiminnan kehittäminen on haaste yrityksille. Elinkaarensa eri vaiheissa olevia tuotteita on jatkuvasti kehitettävä, joka vaatii myös yritysten tuotantoteknologian kehittämistä. Uusien markkinoiden etsiminen on jatkuvaa ja elinkaarensa päässä oleville tuotteille pitää kehittää seuraajat. Kiristynvä ja kansainvälinen kilpailu johtaa tuotesyklin nopeutumiseen, minkä vuoksi teknologioiden nopea kehittyminen on tänä päivänä suurin muutostekijä yritysten toimintaympäristössä. Teknologioiden hallinta onkin tietyille yrityksille ehkä tärkein kilpailutekijä. Tavoitteina on teknologiaa hyödyntämällä joko säilyttää, tai parantaa kilpailuasemaa.

Uutta tekniikkaa soveltavissa hankkeissa tavoitellaan myös tuotannon tehokkuuden parantamista ja tuotantoprosessin nostamista kilpailukykyiselle tasolle. Ylihervan (2008, 15) mukaan tuottavuuden kasvattaminen edellyttää usein teknologista kehitystä, vaikkakaan se ei yksinään riitä. Tuottavuus riippuu siitä, mitä teknologioita organisaatiot hyödyntävät ja miten tehokkaasti niitä käyttävät. Berghällin, Junkan ja Kianderin (2006) mukaan teknologisen kehityksen avulla saadaan aikaan tuottavuutta parantavia innovaatioita. Tuottavuuden kasvu muodostuu teknologisesta kehityksestä sekä tehokkuutta ja skaalaetuja lisäävistä organisatorisista, hallinnollisista, rakenteellisista ja teknisistä muutoksista. Kasvua tapahtuu, kun otetaan käyttöön parempaa tekniikkaa tai kun työ organisoidaan entistä tehokkaammalla tavalla. Usein teknologinen kehitys tapahtuu asteittain ja se perustuu jo olemassa olevan teknologian hyödyntämiseen. Pitkällä aikavälillä tärkeimpiä teknologisen kehityksen lähteitä ovat kuitenkin uudet tuotteet ja tuotantotavat. Yliherva (2008, 15) puolestaan määrittelee tuottavuuden usein työn tuottavuudeksi. Työn tuottavuudella mitataan, kuinka paljon tuotantoa saadaan käytetyllä työpanoksella. Työn tuottavuuden kasvu puolestaan merkitsee sitä, että tuotos työpanoksen määrää kohden lisääntyy. Tuottavuutta voidaan Ylihervan mukaan parantaa muuttamalla toimintatapoja ja kehittämällä panoksia. Uudet ratkaisut saattavat liittyä olemassa olevien tekijöiden parantamiseen, niiden uudelleen yhdistämiseen tai täysin uusien tuotteiden, palveluiden tai jakelukanavien synty-miseen. Tämä tarkoittaa usein muutosta organisaation toimintatavoissa ja muutoksen havaitseminen puolestaan edellyttää organisaatiolta innovaatiokykyä. Berghällin, Junkan ja Kianderin (2006) mukaan tuottavuuden tasossa ja kasvuvauhdissa on suuria eroja eri kansantalouksien, alueiden, toimialojen ja yritysten välillä. Esimerkiksi toimialojen sisällä on suuria yritysten välisiä tuottavuuseroja. Globalisaation tarjoamien mahdollisuuksien hyö-

dyntäminen tarjoaa houkuttelevan vaihtoehdon yritysten omalle T&K -toiminnalle. Tuotavuuden ja kannattavuuden kasvua voi olla saavutettavissa toiminnan siirroilla halvemman kustannustason maihin. Tämä voi yrityksille olla edullisempi ja riskittämpi vaihtoehto kuin panostaa tuotantoteknologian kehittämiseen. Jos niiden halukkuus sijoittaa T&K -toimintaan on vähentynyt tai jos näiden sijoitusten tuottovaatimus on kasvanut, on julkisen T&K -tuen tarve entistä suurempi, sillä yritysten oman T&K -panostuksen tuottoa voidaan kasvattaa lisäämällä julkisen tuen osuutta.

Uutta tekniikkaa soveltavien hankkeiden kustannuksista yleensä suurin yksittäinen kustannuserä ovat koneet ja laitteet, joilla tähdätään yritysten teknologisen tason nostamiseen ja tuotannon automatisointiin. VTT:n, Tampereen teknillisen yliopiston ja Teknologiateollisuus ry:n tuottaman raportin (2011, 54) mukaan suomalaisen teollisuuden kustannusrakenteet vaativat korkean teknologian tehokasta hyödyntämistä. Esimerkiksi automaation hyödyntäminen nähdään keinona pienentää Suomen korkeiden työvoimakustannusten kilpailukykyvaikutuksia. Berghällin, Junkan ja Kianderin (2006) mukaan tuottavuutta voidaan parantaa toimintoja järjeistämällä, ottamalla käyttöön parempia tuotantotapoja tai parempaa olemassa olevaa teknologiaa. Avoimessa kilpailussa tuottavimmista yrityksistä tulee markkinajohtajia ja ennen pitkää niiden tuottavuusetu johtaa tuotteiden hintojen laskuun, joka pakottaa heikommat yritykset lopettamaan toimintansa. Koski, Maliranta, Määttä ja Pajarinen (2013, 13) tutkivat eri tukityyppien vaikutusta yritysten tuottavuuteen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa investointeihin kohdistuvat yritystuet vaikuttavat usein yrityksen tuottavuuteen. Varsinkin uuteen ja tehokkaampaan tuotantoteknologiaan investoitaessa hyödyt, kuten työn tuottavuus, saattavat toteutua suhteellisen lyhyellä aikavälillä. Tuotekehitystukien vaikutus työn tuottavuuteen saattaa puolestaan olla lyhyellä aikavälillä negatiivinen, mutta pitkällä aikavälillä positiivinen, jos tuotekehitysinvestoinneilla saadaan aikaan uusia merkittäviä innovaatioita.

6.1.4 Vientitoiminta ja verkostoituminen

Teoreettisen mallin neljäs osa-alue on vientitoiminta ja verkostoituminen, johon voidaan liittää vientiin ja kansainvälistymiseen keskittyvät hankkeet. Hankkeiden toimenpiteitä ovat markkinaselvitykset uusien kohdemaiden kilpailijoista, asiakkaista ja tuotteista, kansainväliset messut näytteilleasettajana sekä erilaiset markkinaselvitysmatkat uusiin kohdemaihin. Hankkeille tyypillisiä tavoitteita ovat kohdemaiden paikallisten toimijoiden, kuten jakelijoiden, maahantuojien, edustajien, myyjien ja muiden paikallisten yhteistyökumppanien löytäminen ja yhteistyön aloittaminen. Verkostoitumalla paikallisten toimi-

joiden kanssa yritysten on helpompaa saada tuotteensa kaupaksi uudella markkina-alueella. Mittilän (2006, 75) mukaan verkottumisen merkitys kilpailukyvyn luoja on kasvanut 1990-luvun alusta asti. Syynä tähän on ollut muun muassa internetin leviäminen, yritysten nopea kansainvälinen kasvu ja toimintojen ulkoistuminen. Verkottumisesta on tullut liiketoimintaosaamisen uusi ja merkitykseltään kasvava osa-alue. Verkostotaidoissa tärkeintä on Ylihervan (2008, 20) mukaan siinä, miten johtajat ja rajapinnoilla toimivat henkilöt kykenevät solmimaan verkostosuhteita organisaation sisällä ja ulkona. Verkostotaidot ovat jatkuvaa aktiivista toimintaa erilaisissa suhteissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja nämä taidot ovat organisaation jäsenten henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004, 17) mukaan liiketoiminnan ja kilpailun globalisointuminen, tuotteiden elinkaarien lyheneminen sekä viestintäteknologian mahdollistama nopea informaation välittäminen ovat voimakkaasti vaikuttaneet toimialojen rakenteeseen ja kilpailuun. Muutokset ovat pakottaneet yritykset keskittymään ydinkyvykkyyksiinsä, joka on johtanut yritysten arvotoimintojen laajaan ulkoistamiseen. Samalla on syntynyt arvon tuottamisessa tarvittavia uusia palveluntuottajia, kuten sopimusvalmistajat sekä valmistus-, design- ja teknologiatoimittajat. Edes monikansalliset yritykset eivät enää hallitse kaikkia niitä arvotoimintoja, joita vaaditaan koko arvoketjun kattamiseen innovaatiotoiminnasta aina lopputuotteiden markkinointiin ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Arvotoimintojen koordinointi ja uudistaminen strategisten verkkojen avulla onkin muodostumassa organisaatioiden keskeiseksi toimintatavaksi. Yritysten tukeutuessa toistensa ydinkyvykkyyksiin liiketoiminta verkottuu. Uhkana on kuitenkin voimakas keskinäinen riippuvuus, joka muodostaa riskin sellaisille yrityksille, joilla ei ole vaihtoehtoisia toimittajia tai asiakkaita.

Sitran (1998, 62-63) mukaan toiminnan ja kilpailukyvyn parantamisen merkittävimmät mahdollisuudet ovat organisaatioiden välisen yhteistyön lisäämisessä, jotta ne pystyisivät huomioimaan paremmin asiakkaan tarpeita. Verkostomainen toiminnan perustana on yritysten keskinäinen luottamus, jolloin ne voivat keskittyä ydinosamiseensa ja hankkia tarvitsemansa palvelut kumppaneiltaan. Verkostotalouden toimintamallit ja tietoverkot tehostavat lisäksi yritysten toimintaa ja niiden keskinäistä liiketoimintaa lähes kaikilla toimialoilla. Keskeistä kilpailun kannalta on kyky yhdistää erilaista osaamista, josta syntyy osaamisverkostoja.

Verkostoitumisella tavoitellaan Sitran (1998, 63) mukaan uuden osaamisen lisäksi nopeutta ja muutosherkkyyttä, joskin menestyksellinen toimiminen verkoston osana vaatii luottamuksellista yhteistyötä ja pitkäjänteisyyttä.

Möller, Rajala ja Svahn (2009, 24-26) määrittelevät viisi hyötyä, joita yritykset tavoittelevat liiketoimintaverkoilla. Toiminnallisen tehokkuuden lisäämisellä tarkoitetaan sitä,

että toimittaja- ja asiakasverkoilla tavoitellaan kustannusten laskua, läpimeno- ja toimitusaikojen lyhentämistä sekä parempaa suhdetta loppuasiakkaisiin. Toiminnallisen joustavuuden lisäämisellä tarkoitetaan jäykkien konserniorganisaatioiden korvaamisella liiketoimintaverkostolla. Tällä tavoitellaan lisääntyvää joustavuutta ja kykyä vastata nopeammin markkinatilanteiden muutoksiin. Voimavarojen yhdistämisellä tavoitellaan markkinavoimaa ja markkina-alueen laajentumista, josta hyötyä hakevat erityisesti ne pk-yritykset, joille verkottuminen on lähes ainoa keino ylittää niiden voimavarojen rajallisuuden asettama kynnyks. Verkottamalla voidaan lisäksi tehdä tarjouksia suuremmista kokonaisuuksista, jolloin kansainvälistymisen vaatima kapasiteetti- ja uskottavuuskynnyks madaltuu. Liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittämisellä tarkoitetaan useamman yrityksen tieto-aidon ja kyvykkyyksien hyväksikäyttöä. Tarjoomien kehittämisellä tarkoitetaan tuote-järjestelmä-käyttöön-ylläpito-uudistaminen -prosessin kehittäminen ja laadullinen parantaminen vaativat usein erilaisten kehitysverkkojen muodostamista. Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonnilla tarkoitetaan uusien innovaatioiden kehittämistä monen yrityksen yhteistyöllä, jota yhä useammin toteutetaan projektimaisten kehitysverkkojen avulla. Kyseessä on tällöin yhteistyössä tapahtuvan uuden tiedon ja kyvykkyyden luonti, jonka avulla tavoitellaan selvästi olemassa olevia teknologioita ja tuotteita tehokkaampia ja laadullisesti parempia ratkaisuja.

6.1.5 Kasvu

Teoreettisen mallin viides ja viimeinen osa-alue on kasvu, jonka alle voidaan liittää kapasiteettiaan kasvattavat yritykset. Hankkeissa toteutetaan erityisesti yritysten kasvuun ja kapasiteettiin vaikuttavia toimenpiteitä. Hankkeille tyypillisiä tavoitteita ovat erityisesti tuotantokapasiteetin kasvattaminen, liikevaihdon kasvattaminen ja toiminnan monipuolistaminen. Porterin (1984, 366) mukaan tuotantokapasiteetin laajentaminen on yrityksen kaikkein tärkeimpiä strategisia päätöksiä. Kapasiteetin lisäys on usein pitkäaikainen investointi, joka perustuu pitkäaikaisiin tulevaisuuden ennusteisiin. Ennusteet esimerkiksi kilpailijoiden käyttäytymisestä ovat olennaisen tärkeitä, sillä liian monen kilpailijan lisäessä kapasiteettiaan, millään yrityksellä ei todennäköisesti ole mahdollisuutta välttää haitallisia seurauksia. Strategisena ongelmana nähdään se, kuinka lisäys voidaan suorittaa tavoitteiden saavuttamiseksi siten, että parannettaisiin kilpailuasemaa tai kasvatettaisiin markkinaosuutta välttämättä samalla alan ylikapasiteettia. Kapasiteetin laajentamisessa pitää ottaa huomioon tuleva kysyntä, tuotantokustannukset ja teknologia. Tulevan teknologian suhteen on välttämätöntä ennakoita myös todennäköisyyttä, jolla nykyiset kapasiteetin

lisäykset tulevat vanhenemaan. Tuotantohintojen ennustamisessa pitää huomioida uuden kapasiteetin aiheuttama lisääntyvä kysyntä ja siitä aiheutuva tuotantohintojen nousu. Kilpailijoiden toimenpiteet vaikuttavat osaltaan kapasiteetin laajentamispäätöksiin, sillä se mitä yksi kilpailija tekee, vaikuttaa myös toisiin, varsinkin jos kilpailija on alan johtaja.

Hankkeissa saavutettuja muutoksia ovat yleensä tuotannon laajentaminen ja käyttöön-otto, jalostusarvon nostaminen, uusien työntekijöiden palkkaaminen ja konekannan uusiminen. Kohtamäen, Saarakkalan, Tornikosken ja Varamäen (2011, 12-13) mukaan yrityksen kasvulla ja kasvamisella viitataan kahteen eri asiaan. Kasvustrategialla viitataan kasvun keinoihin, joiden avulla yritys saavuttaa lisää myyntiä ja liikevaihtoa. Yritys voi kasvattaa liikevaihtoaan kasvamalla nykyisten tai uusien tuotteiden avulla tai ostamalla toisia yrityksiä tai fuusioitumalla jonkun toisen yrityksen kanssa. Toisaalta kasvustrategialla voidaan viitata myös siihen, millä resursseilla yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihtoaan. Yrityksen kasvuprosessi voidaan myös ymmärtää yrityksen sisäisten resurssien kasvuna tai tehostumisena. Yritys voi lisätä henkilökuntaa kysynnän kasvaessa tai hankkia lisäkapasiteettia esimerkiksi automatisoimalla tuotantoaan.

Kapasiteetin kasvattamiseen keskittyvissä hankkeissa asetetaan yleensä selkeinä tavoitteina tuotantokapasiteetin nostaminen ja toiminnan laajentaminen. Hankkeissa tavoitteet saavutetaan lähes aina, mikä kuvastaa hankkeiden suunnitelmallisuutta ja yritysten korkeaa sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Mäki-Fränti (2006) on tutkinut suomalaisen pk-yritysten kasvua tiedustelemalla kasvun edellytyksiä ja esteitä yrittäjiltä itseltään. Tutkimustuloksien mukaan kasvuhakuisuuden ja toteutuneen kasvun välisen yhteys viittaa siihen, että yrityksen kasvu ei perustu pelkkään sattumaan, vaan selitys löytyy yrittäjän tavoitteellisesta ja sitoutuneesta toiminnasta yrityksen kasvattamiseksi. Tutkimuksen mukaan yrityksen kasvua selittivät lisäksi olemassa olevan tuotannon laajentaminen sekä onnistunut panostus tuotekehitykseen. Lappalaisen (2008, 55) mukaan yrityksen menestyksellä viitataan sen tulontuottamiskykyyn. Menestys liitetään läheisesti myös yritystoiminnan jatkuvuuteen, jolloin menestykseen liittyy kaksi näkökulmaa: taloudellinen menestys sekä pitkän ja lyhyen ajan menestys. Menestystä voidaan mitata esimerkiksi kasvulla. Kasvulla tarkoitetaan yleensä yrityksen liikevaihdon positiivista muutosta tietyllä ajanjaksolla. Kasvua voidaan lisäksi mitata muun muassa henkilöstön määrän muutoksella, taseen loppusumman muutoksella ja voiton määrän muutoksella. Kasvuhakuisuudella tarkoitetaan puolestaan omistajien määrätietoista sitoutumista yrityksen kasvuun ja kehittämiseen.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yrityksen kehittämisavustuksen käyttöä kilpailukyvyyn parantamiseen satakuntalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimusaineisto koostui alun perin Satakunnan ELY – keskuksen 87:tä yritystukihankkeesta, joista lopulliseen otantaan valikoitui 83 hanketta. Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan aineistolähtöisellä tutkimuksella ja menetelmänä käytettiin grounded theorya. Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastaus tutkimusongelmaan, joka oli asetettu kysymysten muotoon seuraavasti:

- Mihin toimenpiteisiin yrityksen kehittämisavustus käytetään kilpailukyvyyn edistämiseksi?
- Mitä kilpailutekijöitä yrityksen kehittämisavustuksella pyritään parantamaan?

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yritykset hyödyntävät kehittämisavustusta monipuolisesti kilpailukykyä parantamiseen. Avustus käytetään tuotteiden ja tuotannon kehittämiseen, tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen, erilaisten järjestelmien kehittämiseen, tuotantokapasiteetin kasvattamiseen, vientivalmiuksien parantamiseen, uusimman tekniikan hyödyntämiseen ja uuden liiketoiminnan luomiseen.

Tutkimuksessa aineistosta muodostettiin teoreettinen malli, joka kuvaa yritysten kilpailukyvyyn ja kilpailutekijöiden kehittämistä yritystuella. Teoreettisen mallin mukaan kilpailukyvyyn kehittäminen voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat tiedon ja osaamisen hallinta, teknologian soveltaminen, tutkimus, tuotekehitys ja tuotannonkehitys, vientitoiminta ja verkostoituminen sekä kasvu. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikkia kehittämisen osa-alueita yhdistää yritysten uusiutuminen, joka on kilpailukyvyyn edistämisen ja säilyttämisen kannalta elintärkeää. Yritykset tarvitsevat kilpailussa menestyäkseen uutta tietoa ja osaamista, uusia tuotteita, markkinoita ja kumppaneita, uutta tuotantokapasiteettia sekä uusia tuotantovälineitä ja -menetelmiä. Tutkimusotannon hankkeissa saavutettujen muutosten perusteella voidaankin tehdä johtopäätös, että yritykset todella pystyvät hankkeiden myötä uusiutumaan. Johtopäätöstä tukee otannon yhteenveto, jossa 95 % hankkeista saavutti asettamansa tavoitteet.

Tutkimus vahvistaa aikaisempien tutkimusten ja selvitysten tuloksia, sillä esimerkiksi EAKR -toimenpideohjelmien ja kansallisen rakennerahastostrategian arviointiraportissa vuodelta 2011 (2012, 26 - 27) todettiin yritystuen yleisimpinä käyttökohteina investoinnit ja tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittäminen. Tässä tutkimuksessa otannon suurimmat kustannukset syntyivät tuotannon uudistamiseen liittyvissä hankkeissa, joissa varsinkin kone- ja laitekustannukset olivat suuria. Siksi yrityksille maksettu tuki kohdistui pääosin investointeihin, sillä otannon kokonaistuesta noin 75 % kohdistui investointeihin ja

noin 25 % kehittämiseen. Tämä oli yksi tutkimuksen tärkeimmistä havainnoista, sillä se antaa jatkossa aiheen pohtia investointien tukemisen laajuutta.

Kehittämisyhteistyöllä voitaisiin saada ehkä enemmän yhteiskunnallista vaikuttavuutta, jos tukea kohdennettaisiin enemmän esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseen, vientivalmiuksien parantamiseen, kansainvälisten markkinoiden kartoittamiseen ja osaamisen hyödyntämiseen rajoittamalla investointien tukemista. Yhteenvedossa todettiin lisäksi, että kehittämiseen liittyvät kategoriat olivat kustannuksiltaan kaikkein pienimpiä. Jos investointien tukemista rajoitettaisiin, voitaisiin määrärahat kohdentaa näin entistä useammalle kehittämishankkeelle. Hankkeissa tuen suhteellinen merkitys on myös yrityksille suurempi, sillä investointien keskimääräinen tukiprosentti oli 15,3 kun kehittämiskustannuksissa tukiprosentti oli 49,1. Tätä taustaa vasten investointien tukemista tuleekin pohtia kriittisesti ohjelmakauden 2014 – 2020 rahoituslinjauksia valmisteltaessa.

7.1 Teoreettisen mallin vertailu yritystoiminnan kehittämiseksi annettuun lakiin ja asetukseen

Yritystoiminnan kehittämistä koskeva laki ja asetus antavat perustan tutkimuksen teoreettiselle mallille. Laissa valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi todetaan, että avustuksia tulee myöntää pk-yritysten kasvua, kehittämistä ja perustamista edistäviin hankkeisiin. Valtioneuvoston asetuksessa yritystoiminnan kehittämiseksi puolestaan mainitaan, että yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, jolla arvioidaan olevan merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen. Asetuksen kriteerit ovat lähes samat kuin aineistolähtöisen teoreettisen mallin viisi eri osa-aluetta, jolloin voidaan tehdä johtopäätös, että laki ja asetus ohjaavat tukien päätösvaiheessa teoreettisen mallin toteutumista.

Teoreettisen mallin ydinkategoriaksi muodostui lopulta ”kilpailukykyä uusiutumalla”. Uusiutuminen tavoitteena korostuu varsinkin asetuksessa, sillä sen mukaan avustusta tulee suunnata uuden yritystoiminnan syntymiseen, uusien tuotteiden, palveluiden ja tuotantomenetelmien kehittämiseen sekä käyttöönottoon. Tutkimuksessa muodostetut kahdeksan erilaista kilpailukykyä kehittämistä kuvaavaa kategoriaa sisältävät hyvin samanlaisia piirteitä kuin laissa ja asetuksessa mainitaan. Tämä on toisaalta johdonmukaista, sillä päätösvaiheessa tarkastetaan, että yrityksen hakemus täyttää lain ja asetuksen ehdot.

7.2 Teorettinen malli ja yrityksen kilpailustrategiat

Porterin (1985, 9) mukaan yrityksen kilpailuetu on sen menestyksen ydin. Kilpailuetu on kytköksissä yrityksen strategiaan, joka muutetaan toimenpiteiksi. Strategian mukaisilla toimenpiteillä yritys pyrkii puolestaan säilyttämään kilpailuetunsa.

Porterin (1985, 24-25) määrittelemät kolme kilpailustrategiaa olivat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Perusstrategioiden taustalla on oletamus, että kilpailuetu on strategioiden ydinasia ja kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen on valittava tavoiteltavan kilpailuedun tyyppi ja alue, jolla se haluaa kilpailuedun tavoittaa. Kim ja Mauborgne (2005, 21-22) puolestaan määrittelivät kilpailustrategioiksi punaisen ja sinisen meren strategiat. Punaisen meren strategiassa yritykset kilpailevat samoilla keinoilla, kun taas sinisen meren strategiassa keskitytään uusiin markkinatiloihin, uuden kysynnän aikaansaamiseen ja kannattavan kasvun mahdollisuuksien kartoittamiseen.

Tutkimuksessa muodostetun teoreettisen mallin viisi eri osa-aluetta sisältävät toimenpiteitä, joilla yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja löytämään kilpailuedun. Teoreettisen mallin osa-alueissa voidaankin nähdä yhteyksiä taustalla oleviin kilpailustrategioihin.

Tiedon ja osaamisen hallinta voidaan liittää Kaplanin ja Nortonin (2007, 77-78) määrittelemään kilpailustrategian muotoilu- ja valintaprosessiin, jossa tiedon ja osaamisen hallinta korostuu. Strategiatyössä lähestymistavan tuloksena tulee olla suunta, joka erottaa yrityksen aseman ja tuotteen kilpailijoista niin, että yrityksen on helppo luoda itselleen kestävä kilpailuetu. Suunnan määrittämisessä tiedon ja osaamisen hallinnalla on ratkaiseva rooli.

Tutkimuksessa, tuotekehityksessä ja tuotannonkehittämisessä on yhtymäkohtia kustannusjohtajuus- ja differointistrategiaan. Kustannusjohtajuusstrategiassa yrityksen on pyrittävä löytämään kaikki kustannusedun lähteet. Tuotannonkehittämisessä kustannusedun tavoittelu on yleensä yritysten tärkein tavoite ja kustannusetua pyritäänkin saavuttamaan esimerkiksi tuotantoa automatisoimalla. Tuotekehitys voidaan puolestaan liittää differointistrategiaan, jossa yritys pyrkii tuotteillaan olemaan ainutlaatuinen asiakkaiden yleisesti arvostamissa ominaisuuksissa. Yrityksen tuotekehityksessä saatetaan keskittyä esimerkiksi sellaisten ominaisuuksien kehittämiseen, joita sen asiakkaat pitävät tärkeinä. Tällöin se pystyy parhaimmillaan saavuttamaan aseman, jossa se tyydyttää asiakkaan tarpeet kilpailijoitaan paremmin. Tuotekehitys voidaan toisaalta liittää myös sinisen meren strategiaan. Tällöin yrityksen tavoitteena on kehittää uusia tuotteita ja palveluita, joita markkinoilla ei vielä ole. Tällaisessa tilanteessa yrityksen uudet tuotteet ja palvelut luovat kokonaan uutta kysyntää, jolloin yritys luo tilanteen, jossa kilpailua ei ole.

Teknologian soveltaminen voidaan liittää kustannusjohtajuusstrategiaan, sillä uudella teknologialla pyritään usein löytämään kustannuslähteitä energian kulutuksesta, raaka-aineiden käytöstä ja tuottavuuden parantamisesta. Teknologian soveltamisella voidaan toisaalta tavoitella kokonaan uuden tuotteen valmistusta, joka taas mahdollistaa yritykselle uusia asiakkaita ja markkinoita. Tällöin teknologian soveltaminen voidaan liittää sinisen meren strategiaan.

Vientitoiminta ja verkostoituminen voidaan sekin liittää sinisen meren strategiaan. Yritysten vientitoiminnassa toimenpiteet liittyvät uusien markkina-alueiden kartoittamiseen ja tavoitteena on usein kokonaan uuden tuotteen lanseeraus markkina-alueille, joissa kilpailua ei ole. Verkostoitumisella toisaalta tavoitellaan usein kustannussäästöjä, joten osa-alueen toimenpiteet voidaan liittää myös kustannusjohtajuusstrategiaan. Keskittymisstrategia tulee kyseeseen silloin, kun yritys pyrkii viemään tuotteitaan tietyille asiakasryhmälle samalla sulkien muut asiakasryhmät ulkopuolelle. Tällöin yritys voi tavoitella kilpailuetua juuri näissä asiakasryhmissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla.

Teoreettisen mallin viimeinen osa-alue on kasvu. Kasvuun liittyy usein kapasiteetin kasvattamiseen ja toiminnan monipuolistamiseen liittyvät toimenpiteet. Kapasiteetin kasvattaminen liittyy usein suurtuotannon etujen tavoitteluun, jotka mahdollistavat yritykselle kustannussäästöjä. Tällöin kapasiteetin kasvattaminen voidaan liittää kustannusjohtajuusstrategiaan. Toiminnan monipuolistaminen saattaa toisaalta liittyä tietyn asiakasryhmän tarpeiden täyttämiseen, jolloin kyseeseen tulee keskittymisstrategia.

Teoreettisen mallin yhdistäminen kilpailustrategioihin osoittaa sen, että yritys pystyy toteuttamaan valitsemansa kilpailustrategian toimenpiteitä teoreettisen mallin sisällä. Kustannusjohtajuusstrategiaa voidaan yhtä hyvin toteuttaa sekä verkostoitumalla että tuotannon kehittämiseen liittyvillä toimenpiteillä. Kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen on kuitenkin ensin valittava suunta ja tehtävä sen jälkeen strategian mukaisia toimenpiteitä teoreettisen mallin osa-alueiden sisällä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

7.3.1 Grounded theory menetelmänä

Grounded theory menetelmänä soveltui erinomaisesti tällaisen tutkimuksen tekemiseen, jossa analysoitavia yksiköitä on paljon. Menetelmän käyttö oli kuitenkin ajoittain hankalaa. Koodausvaiheessa hankalin osuus oli joidenkin hankkeiden osalta miettiä oikean kategorian valintaa, sillä jotkut hankkeista olivat hyvinkin moniulotteisia. Niinpä usein oli tarkasteltava kehittämishankkeiden ”luonnetta” tutkimalla niiden tarkoitusta, toimenpiteitä ja tavoitteita löytääkseni ensisijaisen kehittämistavoitteen. Esimerkiksi tuotantomenetelmien kehittämiseen ja kapasiteetin kasvattamiseen liittyvien hankkeiden piirteet saattoivat olla hyvinkin lähellä toisiaan. Lisäksi yritysten tavoitteet saattoivat olla lähellä toisiaan riippumatta hankkeen toimenpiteistä. Esimerkiksi järjestelmien kehittämisellä saatiin tavoitella tuottavuuden parantamista siinä kuin tuotantomenetelmien kehittämisläkin.

7.3.2 Aineiston koodaus ja analysointi

Tutkimuksessa yhdisteltiin straussilaisen ja glaserlaisen koulukunnan käytäntöjä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tärkeimpiä kriteerejä ovat systemaattisesti kerätty ja analysoitu aineisto, jatkuvan vertailun metodin käyttäminen ja neutraali tutkimusote aineiston käsittelyssä. Se, koodataanko aineisto kahdessa vai kolmessa vaiheessa, ei välttämättä tee eroa tutkimuksen luotettavuudelle. Grounded theory – menetelmän käytössä suurimmat haasteet ovat aineistosta nousseiden havaintojen muodostaminen kategorioiksi. Luokittelu ei saisi olla liian yleistä, eikä liian tarkkaa. Sopivan luokittelun löytäminen helpottaa tutkimuksen ydinkategorian nimeämistä ja yhtenäisen juonen löytämistä tutkitavalle aineistolle.

Aineiston koodaus on kuitenkin aina tutkijasta riippuvaa ja aineiston käsittely on pitkälti tulkintatyötä. On siis todennäköistä, että joku toinen tutkija olisi päätenyt samasta aineistosta erilaiseen lopputulokseen. Tällä saattaa olla vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen, sillä tutkijasta riippuen johtopäätökset saattavat vaihdella. Siitosen (1999, 172) mukaan grounded theory – metodologiaa voidaan pitää lähtökohdiltaan eräänlaisena kriittikkinä kvantitatiiviselle hypoteettis-deduktiiviselle tieteenihanteelle, jossa pyritään olemassa olevan teorian testaamiseen. Grounded theoryssa pyritään sen sijaan aineistosta nousevien havaintojen, ilmiöiden ja ydinongelman etsimiseen sekä aineistoon perustuvan

teorian muodostukseen. Tämän vuoksi grounded theoryn luotettavuustarkastelussa on ongelmallista käyttää perinteistä tilastollista tai kvantitatiivisesta empiirisestä tutkimuksesta peräisin olevia reliabiliteetin tai validiteetin käsitteitä, joiden tausta on mittaamisen luotettavuuden arvioinnissa.

7.4 Tulosten käytettävyys ja mahdolliset jatkotutkimukset

Tutkimus antaa tietoa satakuntalaisille pk-yrityksille myönnetyn yrityksen kehittämisavustuksen käytöstä kilpailukyvyn parantamiseksi EU:n ohjelmakaudella 2007 – 2013. Tutkimuksen mukaan yritykset kehittävät avustuksella monipuolisesti kilpailutekijöitään ja pystyvät uusiutumaan hankkeiden myötä. Tutkimustuloksista voisi olla hyötyä tulevia rahoituslinjauksia valmisteltaessa.

Tutkimuksen mukaan hankkeissa tuetut kustannukset painottuvat selkeästi investointeihin. Voidaankin kysyä riittävätkö ohjelmakauden 2014 – 2020 määrärahat aiemmassa laajuudessa investointien tukemiseen vai pitäisikö tulevaisuudessa panostaa enemmän kehittämiseen? Investoivatko yritykset tuesta riippumatta? Saataisiinko tuella enemmän yhteiskunnallista vaikuttavuutta, jos sitä kohdennettaisiin enemmän yritysten osaamisen, kansainvälistymisen ja uusien tuotteiden ja liiketoimintojen kehittämiseen? Näiden ongelmien ratkaisemisessa on useita jatkotutkimusaiheita.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Arthur, W. Brian (2009) *Teknologian luonne – Mitä se on ja millainen on sen evoluutio*. Hakapaino, Helsinki.
- Berghäll, E, Junka, T. & Kiander, J. (2006) *T&K, Tuottavuus ja Taloudellinen kasvu*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT-tutkimuksia 121, Helsinki.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann, London.
- Brown, S. L. - Eisenhardt, K. M. (1995) *Product development: Past Research, present findings, and future directions*. *Academy of Management Review* 20(2), pp. 343-378.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005) *Sinisen meren strategia*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Chandy, R. K. - Tellis, G. J. (1998) *Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize*. *Journal of Marketing Research*. 35, pp. 474-487.
- EAKR-ohjelmat*. <http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02eu_rr_ohjelmat/01_eakr/index.jsp>, haettu 17.10.2012
- ELY-keskukset. 2013. <www.ely-keskus.fi/FI/ELYKESKUKSET/Sivut.default.aspx>, haettu 21.5.2013
- Glaser, B.G. - Strauss, A.L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for grounded theory*. Akline de Gruyter, New York.
- Haataja, Marjo (2005) *Kilpailukykykymallien arviointi tietointensiivisten palveluyritysten näkökulmasta. Kirjallisuusselvitys ja käsiteanalyttinen tutkimus*. E-business Research Center, Tampere.

Haukka, Jukka (2001) *Panos-tuotosanalyysi vaikuttavuustutkimuksen välineenä. Kauppa- ja teollisuusministeriön EAKR –tukien ja hankkeiden aluetaloudelliset vaikutukset Keski-Suomessa*. Jyväskylän yliopiston kansantaloustieteen pro gradu –tutkielma.

Hervonen, H., Hovi, A. & Koistinen, H. (2009) *Tietovarastot ja business intelligence*. WS Bookwell, Porvoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Keuruu.

Holopainen, Arja (2011) Grounded teoria. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint, Vantaa.

Hyötyläinen, R. - Simons, M. (2009) *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Järvinen, P. - Järvinen, A. (2011) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.

Kangasharju, Aki (2008) *Tuottavuus osana tuloksellisuutta*. Kuntaliiton verkkojulkaisu, Helsinki.

Kaplan, R.S. - Norton, D.P. (2009) suom. Iivonen, K. *Strategiaverkko*. Talentum Media Oy, Helsinki

Kohtamäki, M., Saarakkala, M., Tornikoski, E. & Varamäki, E. (2011). *Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi*. Liiketaloudellinen aikakauskirja. No. 1/2011, 11-32.

Koskinen, Keijo (2006) *Johda yrityksesi osaamista - näkökulmia pk-yrityksille*. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Dark Oy, Vantaa.

Kuoppamäki, Pasi (1997) *Yritystukien evaluaatio*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 28/1997. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Edita Oy.

Lappalainen, Jaana (2008) Pk - yrityksen kasvu ja kasvuhakuisuus. Teoksessa Varamäki, E. (toim.) *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Haaga – Helian julkaisusarja, puheenvuoroja 1/2008. Edita, Helsinki.

Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi 1336/2006.

Laitinen, Erkki, K (2007) *Kilpailukykyä hinnoittelulla*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lehtinen, U. - Mittilä, T. (2006) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Kauppateollinen yhdistys ry. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lillrank, Paul (1998) *Laatuajattelu - Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Metsämuuronen, Jari (2000) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jaabes OU, Viro.

Mäntyneva, Mikko (2012) *Kasvua innovaatioista*. Helsingin seudun kauppakamari. Media Zone OÜ, Viro.

Möller, K., Rajala A. & Svahn S. (2004) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot*. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Esa Print Oy, Tampere.

Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. toim. Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I. & Valkokari, K. (2009) *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Mäki-Fränti, Petri (2006) *Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus: tutkimus suomalaisella yritystutkimusaineistolla*. KTM Julkaisuja 2006.

Neilimo, Kari (1991) *Yritysten menestystekijät 1990-luvulla*. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Vol. 40, No. 1, 82-93.

Neilimo, K. - Näsi, J. (1987) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismin sovelluksesta. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu, Tampere.*

Porter, Michael, E (1985) *Kilpailuetu*, Amer-yhtymä Oy Weiling+Göös kirjapaino, Espoo.

Porter, Michael, E (1984) *Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Rissanen, Tapio (2007) *Kilpailu markkinoilla*. Kustannusyhtiö Pohjantähti, Vaasa.

Ritsilä, J. - Tokila, A. (2005) *Yritystoiminnan tukemisesta annetun lain (1068/2000) mukaisen tukijärjestelmän vaikuttavuuden ja toimivuuden arviointi*. KTM julkaisuja 21/2005. Edita Publishing Oy.

Saari, Seppo (2006) *Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa*. Mido Oy, Vantaa.

Satakunnan ELY – keskuksen rahoituslinjaus 2011. (2011)

<http://www.elykeskus.fi/fi/ELYkeskukset/satakunnanely/yritystoimintateknologiainnovaatiot/Documents/Rahoituslinjaus%202012.pdf>, haettu 17.5.2013.

Siitonen, Juha (1999) *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulun yliopisto. Saatavilla www-muodossa: <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/> haettu 12.12.2013

Silèn, Timo (2001) *Laatu, brandi ja kilpailukyky*. WS Bookwell, Porvoo.

Rainio, A - Kautto-Koivula, K (1998) *Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky - Tietoyhteiskunnan kehittämisen perustelut*. Helsinki, Hakapaino Oy, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitran julkaisu 206.

Straus, Anselm, L. - Corbin, Juliet (1990) *Basics of Qualitative research*. Sage, Lontoo.

Straus, Anselm, L. - Corbin, Juliet (1997) *Grounded theory in Practice*. Thousand Oaks, Sage. Lontoo.

Suomen rakennerahastostrategia 2007 – 2013. (2006) Sisäasiainministeriö, Helsinki.

Syverson, Chad (2011) *What determines productivity?* Journal of Economic Literature, 49:2, 326-365

Harri, Sjöholm (2006) (toim.). *Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen – Teknologia ja innovaatiot hyödyksi*. Tekesin julkaisuja. Painotalo Miktor, Helsinki.

Timonen, H., Järvenpää, E. & Tuomi, J (2005) *Pienten ja keskisuurten yritysten tuotekehityksen tietovirtamallit ja patenti-informaation käyttö*. Loppuraportti. Helsinki, Teknillinen korkeakoulu.

Koski, H., Maliranta, M., Määttä, N. & Pajarinen, M. (2013) *Toimialojen tuottavuuden kasvu, sen yritystason mekanismit ja yritystuet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Kilpailukyky 14/2013.

<http://www.tem.fi/files/36824/TEMjul_14_2013_web_03062013.pdf>, haettu 5.9.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) Hallitus vahvisti uuden ELY –asetuksen. Tiedote 19.12.2013.<http://www.tem.fi/alueiden_kehittaminen/tiedotteet_alueiden_kehittaminen?89522_m=113081>, haettu 9.1.2014

Valtioneuvoston asetus valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi. (2007) Suomen säädöskokoelma N:o 673-678, Helsinki.

Vuosina 2007-2013 toteutettavien EAKR –toimenpideohjelmien ja kansallisen rakennerahastostrategian arviointiraportit vuonna 2011. (2012) Työ- ja elinkeinoministeriö, Edita, Helsinki.

Kettunen, J. - Simons, M. (2001) (toim.) *Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä – Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa*. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino, VTT julkaisu 854.

Kuivanen, R. & Hyötyläinen R. (1997) (toim.) *Kohti uudenlaisia yritysverkostoja – Monikeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen*. Espoo, Offset paino, VTT tiedotteita 1830.

Yliherva, Jukka (2006) *Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat*, Sitran raportteja 64, Edita Prima Oy, Helsinki.

LIITE 1 KATEGORIALISTA A, JÄRJESTELMÄKEHITTÄJÄT

A Järjestelmäkehittäjät

Toimenpide

- A1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto
- A2 Toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen
- A3 Taloushallinnon organisoiminen.
- A4 Johtamisjärjestelmän kehittäminen
- A5 Tuotteiden ja palvelujen laatujärjestelmän kehittäminen
- A6 Tuotteiden ja palvelujen ympäristöjärjestelmän kehittäminen

Tavoite

- Aa1 Tiedon tuottaminen johtamisen tueksi. Tarkoitus hallita ostoja, myyntejä, varastoa ja henkilöstön ajankäyttöä.
- Aa2 Toimitusvarmuuden parantaminen, materiaalinkierron nopeutuminen, henkilöstön työn tehostaminen
- Aa3 Relevantin tiedon tuottaminen johtamisen tueksi.
- Aa4 Taloushallinnon välineiden käyttö kannattavuuden ohjaamiseksi.
- Aa5 Tavoitteena toimittaja-arvostuksen nostaminen kilpailijoita paremmaksi
- Aa6 Tavoitteena parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta.
- Aa7 Tuotannon tehokkuuden mittaaminen
- Aa8 Asiakastyytyväisyyden parantaminen
- Aa10 Kansainvälistymismahdollisuuksien parantaminen
- Aa11 Tavoitteena tiedonvälityksen parantaminen yrityksen ja sidosryhmien välillä.
- Aa12 Tavoitteena parempi laadunvalvonta
- Aa13 Tavoitteena työkohteiden parempi seuranta
- Aa14 Tavoitteena turvata yrityksen kilpailuasema
- Aa15 Tavoitteena kustannussäästöjen saavuttaminen
- Aa16 Tavoitteena sisäisten prosessien tehostaminen.
- Aa17 Tavoitteena nostaa suunnittelun ja tuotekehityksen tasoa.
- Aa18 Tavoitteena henkilöstön osaamisen hyödyntäminen

Konkreettiset muutokset

- Ab1 Kehitettiin raportointityökalu joka kattaa myynnin, oston ja varastonhallinnan.
- Ab2 Varaston kierto parani.
- Ab3 Ostajien toimintatapa muuttui järkevämmäksi.
- Ab4 Taloushallinto siirrettiin tilitoimistosta yritykseen, jolloin päällekkäisyydet poistuivat.
- Ab5 Taloushallinto saatiin tuottamaan tietoa projekteista.
- Ab6 Johdon aikaa voitiin keskittää
- Ab7 Parempi käyttöomaisuuden, töiden ja henkilöstön hallinta.
- Ab8 Ajojärjestelyt saatiin siirrettyä verkkoon ja toiminnanohjausjärjestelmään.
- Ab9 Laskujen käsittely tehostui ja virheiden määrä väheni.
- Ab10 Saatiin käyttöön kustannuspaikkakohtainen seuranta
- Ab11 Tuote- ja asiakaskohtainen seuranta on tarkempaa ja reaaliaikaista.
- Ab12 Kaikki toiminnot saatiin samaan järjestelmään.
- Ab13 Tarjouspyyntöihin vastaaminen nopeutui.
- Ab14 Työmääräykset pystytään johtamaan tarjouksista.

LIITE 2 KATEGORIALISTA B, OSAAMISEEN PANOSTAJAT

B Osaamisen kehittäjät

Toimenpiteet

- B1 Tuotannon johdon osaamisen parantaminen ja seurantatyökalujen kehittäminen.
- B2 Yritysjohdon näkemyksen kirkastaminen toimintaympäristön ja kilpailuympäristön tulevasta kehityksestä.
- B3 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen
- B4 Toimintasuunnitelman laatiminen uusille kasvualueille
- B5 Liiketoiminnan aloittamisen kartoittaminen ja kannattavuuslaskelmien tekeminen
- B6 Henkilöstön kouluttaminen suunnittelussa ja tuotekehityksessä uudelle tasolle.
- B7 Viestintästrategian luominen

Tavoitteet

- Ba1 Tavoitteena kehittää yrityksen toimintaa vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia.
- Ba2 Tavoitteena luoda pohja strategisten valintojen tekemiselle.
- Ba3 Yrityksen toimintaedellytysten parantaminen
- Ba4 Tavoitteena yrityksen imagon paraneminen
- Ba5 Kasvumahdollisuuksien parantaminen

Konkreettiset muutokset

- Bb1 Toimintatapoja on uudistettu
- Bb2 Otettiin käyttöön tehokkaampia seurantajärjestelmiä
- Bb3 Varmistettiin johdon riittävät resurssit
- Bb4 Tuotannon tehokkuutta pystytään mittaamaan
- Bb5 Muodostettiin skenaarioista konkreettisia laskelmia
- Bb6 Luotiin liiketoimintasuunnitelmat uusille liiketoiminta-alueille.
- Bb7 Avattiin uusia tuotteita ja palveluja
- Bb8 Uusien tuotteiden kehittäminen helpottui.

Bb9 Luotiin yritykselle viestintäjärjestelmä

LIITE 3 KATEGORIALISTA C, UUTEEN TEKNIikkaAN INVESTOIJAT

C Teknologian soveltajat

Toimenpiteet

- C1 Tuotannon aloittaminen uudella tekniikalla.
- C2 Investointi uutta teknologiaa olevaan tuotantolaitteistoon
- C3 Investointi uusiin koneisiin ja laitteisiin, joka mahdollistaa uusien tuotteiden valmistamisen.
- C4 Tuotannon kehittäminen teknologiaa hyödyntämällä

Tavoitteet

- Ca1 Tavoitteena uuden tuotteen tuoma liikevaihdon kasvu.
- Ca2 Tavoitteena osaamisen kasvattaminen
- Ca3 Tavoitteena työllisyyden parantaminen
- Ca4 Tavoitteena tuotantoprosessin tehokkuuden kasvattaminen
- Ca5 Tuotantoprosessin nostaminen kilpailukykyiselle tasolle.
- Ca6 Tavoitteena uusien asiakkaiden hankinta.
- Ca7 Tavoitteena siirtyä teknikkakeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajattelu-tapaan.
- Ca8 Kapasiteettin nostaminen kehittämällä uusi valmistusmenetelmä
- Ca9 Tavoitteena nostaa yrityksen teknologista tasoa
- Ca10 Tavoitteena tuotantoprosessin energiansäästö
- Ca11 Tavoitteena tuotteiden laadun parantaminen
- Ca12 Tavoitteena poistaa tuotannon välivaiheita
- Ca13 Tavoitteena poistaa tuotannon pullonkauloja

Konkreettiset muutokset

- Cb1 Saatiin kokonaan uusi tuote ja asiakaskunta
- Cb2 Saatiin poistettua tuotannon välivaiheita siirtämällä tieto suoraan tuotantoon.
- Cb3 Pystytään valmistamaan korkealaatuisempia tuotteita ja tuotannon nopeus tuplaantui.
- Cb4 Uuden teknologian käyttöönotto.
- Cb5 Tuotokeskeinen ajattelu muuttui asiakaskeskeiseksi.

- Cb6 Tuotantoprosessin energiansäästö
- Cb7 Saatiin ympäristöystävällisempi tuotantoprosessi.
- Cb8 Tuotantoprosessi selkeytyi

LIITE 4 KATEGORIALISTA D, KAPASITEETIN KASVATTAJAT

D Kapasiteetin kasvattajat

Toimenpiteet

- D1 Uuden tuotantolinjan rakentaminen
- D2 Vanhan tuotantolinjan parantaminen
- D3 Uuden tuotantolaitoksen perustaminen
- D4 Tuotantotilan laajentaminen
- D5 Uusien toimitilojen rakentaminen
- D6 Konekannan lisääminen

Tavoitteet

- Da1 Tuotantokapasiteetin kasvattaminen
- Da2 Työympäristön muuttaminen turvallisemmaksi
- Da3 Työympäristön muuttaminen viihtyisämmäksi
- Da4 Jalostusarvon kasvattaminen
- Da5 Tavoitteena yrityksen kasvun ja kehityksen turvaaminen
- Da6 Tavoitteena tuotannon tehostaminen
- Da7 Tavoitteena toimitusvarmuuden kasvattaminen
- Da8 Tavoitteena työn kuormittavuuden vähentäminen
- Da9 Tavoitteena uusia vanha tuotantolaitteisto
- Da10 Tavoitteena uuden tuotantomenetelmän omaksuminen
- Da11 Tavoitteena liikevaihdon kasvattaminen
- Da12 Tavoitteena kapasiteetin kasvattaminen uusien tuotteiden valmistamiseksi.
- Da13 Tavoitteena toiminnan monipuolistaminen
- Da14 Tavoitteena isompien kappaleiden työstäminen
- Da15 Tavoitteena tiivistää suhdetta jälleenmyyjän kanssa
- Da16 Tavoitteena virtaviivaistaa tuotantoa jättämällä välivaiheet pois

Konkreettiset muutokset

- Db1 Tuotantolinjan käyttöönotto
- Db2 Tuotannon tehostuminen
- Db3 Kapasiteetti kasvoi kysyntää vastaavaksi

Db4	Palkattiin uusia työntekijöitä
Db5	Kyky palvella asiakkaita parani
Db6	Jalostusarvoa saatiin nostettua merkittävästi
Db7	Tuotantotiloja laajennettiin
Db8	Konekanta uusittiin
Db9	Työympäristö muuttui käyttäjäystävällisemmäksi
Db10	Toimitusvarmuus parani
Db11	Käsiteltävien kappaleiden kokoa saatiin nostettua

LIITE 5 KATEGORIALISTA E, VIENTIIN PANOSTAJAT

E Vientiin panostajat

Toimenpiteet

- E1 Osallistuminen kansainvälisille messuille
- E2 Markkinaselvitys yrityksen tuotteiden kysynnästä kohdemaissa
- E3 Markkinaselvitys kohdemaiden kilpailijoista ja asiakkaista.
- E4 Avainhenkilön palkkaaminen viennin aloittamiseksi
- E5 Henkilöstön kielitaidon kehittäminen
- E6 Henkilöstön vientiosaamisen kasvattaminen
- E7 Osallistuminen kansainvälisiin konferensseihin
- E8 Kehitettiin yrityksen tuotetta vientikelpoisuuden varmistamiseksi

Tavoitteet

- Ea1 Tavoitteena löytää potentiaalisia asiakkaita
- Ea2 Tavoitteena löytää paikallisia jakelijoita
- Ea3 Tavoitteena parempi markkinatietämys kohdemaasta
- Ea4 Tavoitteena luoda pysyvät kontaktit kohdemaiden organisaatioihin
- Ea5 Tavoitteena systemaattinen vientitoiminta kohdemaihin
- Ea6 Tavoitteena saada tietoa tulevista kansainvälisistä projekteista.
- Ea7 Tavoitteena liiketoiminnan kasvattaminen
- Ea8 Tavoitteena löytää paikallisia maahantuoja, edustajia ja myyjiä.
- Ea9 Tavoitteena laajentaa yrityksen toimintaa kohdemaahan
- Ea10 Tavoitteena luoda uusia työpaikkoja
- Ea11 Asiakkaiden investointitarpeiden selvittäminen
- Ea12 Tavoitteena päästä tapaamaan potentiaalisia asiakkaita
- Ea13 Tavoitteena löytää paikallisia yhteistyökumppaneita
- Ea14 Tavoitteena oli selvittää yrityksen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla
- Ea15 Tavoitteena oli paikallisen lainsäädännön selvittäminen
- Ea16 Tavoitteena uuden liiketoiminta-alueen käynnistäminen kansainvälisillä markkinoilla.
- Ea17 Tavoitteena vähentää riippuvuutta kotimaisista asiakkaista
- Ea18 Tavoitteena selvittää kohdemaan tekniset vaatimukset tuotteelle.
- Ea19 Tavoitteena oli tulla tunnetuksi kohdemaan markkinoilla

Konkreettiset muutokset

- Eb1 Saatiin kontakteja, jotka johtivat tarjouspyyntöihin ja tarjouksiin
- Eb2 Saatiin parempi ymmärrys kohdemaan markkinoista
- Eb3 Saatiin perustiedot yhteistyösuhteiden solmimisesta
- Eb4 Saatiin konkreettisia asiakaspotentiaaleja
- Eb5 Organisaatio uudistui ja suuntautui uusille markkinoille
- Eb6 Yrityksen tuotteelle luotiin myynti- ja markkinointikanavat
- Eb7 Hankkeen tuloksena sovittiin kaksi kauppaa kohdemaan
- Eb8 Saatiin paikallinen toimija uuteen kohdemaan
- Eb9 Vientitoiminta kohdemaan saatiin aloitettua
- Eb10 Saatiin muodostettua kansainvälinen partneriverkosto
- Eb11 Yrityksen viennin määrä kasvoi merkittävästi
- Eb12 Yrityksen globaali näkyvyys kasvoi

LIITE 6 KATEGORIALISTA F, TUOTEKEHITTÄJÄT

F Tuotekehittäjät

Toimenpide

- F1 Uuden tuotteen kehittäminen
- F2 Uuden tuotteen testaus
- F3 Uuden tuotteen suunnittelu
- F4 Uuden tuotteen kaupallistaminen
- F5 Prototyypin valmistus uudesta tuotteesta
- F6 Uuden tuotteen markkinaselvitys

Tavoite

- Fa1 Tavoitteena aloittaa uuden tuotteen valmistus ja myynti
- Fa2 Tavoitteena saada uuden tuotteen tekninen hyväksyntä
- Fa3 Tavoitteena uuden tuotteen tuotanto
- Fa4 Tavoitteena uuden tuotteen kaupallistaminen
- Fa5 Tavoitteena kehittää uusi tuote, jota markkinoilla ei ole
- Fa6 Tavoitteena työllistää nykyinen henkilökunta
- Fa7 Tavoitteena lisätä liikevaihtoa
- Fa8 Tavoitteena lisätä vientiä
- Fa9 Tavoitteena kehittää tuotekonsepti
- Fa10 Tavoitteena kehittää tuoteperhe
- Fa11 Tavoitteena tuotevalikoiman laajentaminen
- Fa12 Tavoitteena vähentää riippuvuutta alihankintateollisuudesta

Konkreettiset muutokset

- Fb1 Saatiin suunniteltua ja kehitettyä yritykselle oma tuote tai tuoteperhe.
- Fb2 Liikevaihto kasvoi
- Fb3 Henkilöstön määrä kasvoi
- Fb4 Saatiin hyväksyntä uudelle tuotteelle
- Fb5 Laadunseuranta ja -varmistus saatiin uuden tuotteen osalta kuntoon.
- Fb6 Luotiin uusi palvelu ja parannettiin samalla vanhaa
- Fb7 Hankkeen myötä aloitettiin uuden tuotteen tuotanto.

- Fb8 Testien perusteella saatiin tietoa kuinka tuotetta tulisi kehittää.
- Fb9 Hankkeessa kertyneen tiedon myötä kehitettiin myös uusia tuotteita.
- Fb10 Uuden tuotteen myötä saatiin uusia alihankintaprojekteja
- Fb11 Uuden tuotteen myötä saatiin valmiudet aloittaa vienti

LIITE 7 KATEGORIALISTA G, TUOTANNONKEHITTÄJÄT

G Tuotannonkehittäjät

Toimenpiteet

- G1 Tuotannon automatisointi
- G2 Investoinnit uusiin koneisiin ja laitteisiin.
- G3 Uuden tuotantolinjan rakentaminen
- G4 Tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto
- G5 Tuotannon laajentaminen uusiin tuotteisiin
- G6 Uusien raaka-aineiden työstäminen

Tavoite

- Ga1 Tavoitteena tehostaa tuotantoa
- Ga2 Tavoitteena parantaa tuotannon laatua
- Ga3 Tavoitteena helpottaa työvoiman saatavuutta automatisoimalla tuotantoa
- Ga4 Tavoitteena työn kuormittavuuden vähentäminen
- Ga5 Tavoitteena yrityksen asiakaspuhjan laajentaminen tuotantoa kehittämällä
- Ga6 Tavoitteena raaka-aineen korkeampi jalostusarvo
- Ga7 Tavoitteena kehittää tuotantoa vastaamaan kasvaneita tuotantomääriä
- Ga8 Tavoitteena kehittää tuotantoa sarjatuotannoksi
- Ga9 Tavoitteena tehostaa logistiikkaa
- Ga10 Tavoitteena kehittää tuotannon kustannustehokkuutta ja -seuranta.
- Ga11 Tavoitteena kehittää varastonhallintaa.
- Ga12 Tavoitteena kehittää yrityksen kannattavuutta
- Ga13 Tavoitteena kehittää yrityksen työhyvinvointia
- Ga14 Tavoitteena entistä monimutkaisempien tuotteiden valmistus
- Ga15 Tavoitteena tuotannon läpimenoaikojen parantaminen
- Ga16 Tavoitteena nopeuttaa toimitusaikoja
- Ga17 Tavoitteena entistä valmiimpien tuotteiden tarjoaminen

Konkreettiset muutokset

- Gb1 Automatisoitu tuotanto otettiin käyttöön.
- Gb2 Pystytään valmistamaan logistisesti ympäristöystävällisempiä tuotteita

- Gb3 Saatiin poistettua manuaalisia työvaiheita.
- Gb4 Tuotteiden jalostusarvo nousi
- Gb5 Saatiin uusia asiakkaita
- Gb6 Tilausten käsittely nopeutui
- Gb7 Aikataulujen hallinta parani
- Gb8 Tuotannon laatua saatiin parannettua
- Gb9 Tuotantokustannukset laskivat, jolloin hintakilpailukyky parani.
- Gb10 Toimitusvarmuus parani
- Gb11 Tuotantokapasiteetti kasvoi
- Gb12 Kustannusseuranta ja varastonhallinta tehostuivat
- Gb13 Työskentelyolosuhteet paranivat
- Gb14 Uudet valmistusmenetelmät on otettu käyttöön
- Gb15 Saatiin uudet tuotteet tuotantoon
- Gb16 Tuotanto saatiin muutettua sarjatuotannoksi
- Gb17 Työn kuormittavuus väheni

LIITE 8 KATEGORIALISTA H, UUDEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄJÄT

H Uuden liiketoiminnan kehittäjät

Toimenpiteet

- H1 Uuden palvelukokonaisuuden luominen entisten rinnalle
- H2 Olemassa olevan osaamisen tuotteistaminen
- H3 Projektihallinnan tuotteistaminen ja kaupallistaminen
- H4 Yrityksen toiminnan käynnistäminen
- H5 Uuden liiketoimintayksikön perustaminen
- H6 Uuden palvelumuodon asiakastarpeen kartoittaminen
- H7 Liiketoiminnan käynnistämisen perusedellytysten selvittäminen

Tavoitteet

- Ha1 Uuden palvelukonseptin kehittäminen
- Ha2 Uuden liiketoiminta-alueen muodostaminen
- Ha3 Riskin jakaminen useammalle liiketoiminta-alueelle
- Ha4 Tavoitteena luoda kokonaisuus, jossa nykyiset asiakkaat voivat keskittää hankintojaan.
- Ha5 Tavoitteena vahvistaa ja tukea nykyistä liiketoimintaa
- Ha6 Projektien kokonaisvaltainen tarjonta
- Ha7 Kumppanuussopimuksien vahvistaminen
- Ha8 Tuotannonsuunnittelu
- Ha9 Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus
- Ha10 Tavoitteena on uuden liiketoimintayksikön käynnistäminen
- Ha11 Tavoitteena on uuden liiketoimintayksikön toimintojen kehittäminen
- Ha12 Tavoitteena on uusien asiakkaiden hankinta
- Ha13 Tavoitteena ympärivuotisen toiminnan aloittaminen
- Ha14 Tavoitteena uuden toimintamallin luominen

Konkreettiset muutokset

- Hb1 Luotiin kokonaan uusi liiketoiminta-alue
- Hb2 Saatiin uusi liiketoiminta aloitettua.
- Hb3 Uuden liiketoimintayksikön toiminta on aloitettu

- Hb4 Saatiin monipuolistettua tuotevalikoimaa
- Hb5 Saatiin uusia sopimuksia
- Hb6 Toiminta saatiin ympärivuotiseksi
- Hb7 Luotiin kokonaan uusi palveluliiketoimintamalli
- Hb8 Saatiin kehitettyä kokonaan uusi palvelukonsepti
- Hb9 Selvitettiin liiketoiminnan aloittamiseen tarvittavat valmiudet

LIITE 9 Loppuraportin kysymykset

1. Hankkeelle ennalta asetetut tavoitteet?
2. Tavoitteiden saavuttaminen
 - 2.1 Missä määrin alkuperäinen tavoite on saavutettu tai saavutetaan? Miten hankkeen tavoitteena ollut toiminta on käynnistynyt? Mitkä ovat merkittävimmät muutokset hankkeen toteuttamisessa verrattuna alkuperäiseen suunnitelmaan?
 - 2.2 Mitä konkreettisia muutoksia hankkeella saatiin tai saadaan aikaan?
 - 2.3 Mitkä jatkotoimenpiteet ovat tarpeellisia hankkeen hyödyn maksimoimiseksi?
3. Jos hankkeeseen sisältyi matkoja: selvitys matkan tarkoituksesta, toteutuksesta ja tuloksista.
4. Hankkeen toteutuksessa ilmenneet vaikeudet ja niiden syyt?
5. Konsultointi. Täytetään hankkeesta, joka sisältää konsultointia tai vastaavaa ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä. Mikäli hankkeessa käytetään useampaa kuin yhtä konsulttia/asiantuntijaa, täytetään kohta 5 jokaisen konsultin/asiantuntijan kohdalla erikseen.
 - 5.1 Käytetyn ulkopuolisen asiantuntijan/konsultin/ konsulttitoimiston nimi?
 - 5.2 Mikä oli konsultoinnista saatu käytännön hyöty yritykselle?
 - 5.3 Noudattiko konsultti sovittuja aikatauluja, työaikoja ja laskutusperusteita? Jos ei, niin selostus mahdollisista poikkeamista.
 - 5.4 Käyttäisittekö jatkossa samaa konsulttia samantapaisen ongelman ratkaisemiseksi? Jos ette, niin miksi?